

*Shelle Rose Charvet*

# CUVINTE CARE SCHIMBĂ MINȚI

Stăpânește  
limbajul de  
CONVINGERE



EDITURA AMALTEA





Bazată pe ani de muncă și studiu cu oameni și organizații, cartea este plină de aplicații *practice*, din lumea reală, pentru profesioniștii al căror succes depinde de *a prezice și a influența* comportamentul. Acesta este primul pas în marele salt spre comunicare.

Imaginează-ți ce ai putea obține dacă ai reuși să identifici Declanșatorii Motivaționali dintr-o simplă conversație! Vei învăța cum să recunoști ce va stimula și va menține motivația cuiva și, în caz contrar, ce îl va face să își piardă motivația. De asemenea, vei ști exact cum să îți armonizezi limbajul și procesele cu ale celuilalt pentru a-i trezi interesul și entuziasmul.

*Cuvinte care schimbă minți se ocupă de:*

- **Declanșatorii Motivaționali;**
- **cum să descoperi tiparele unui individ sau ale unui grup**
- **utilizarea Limbajului de Influențare potrivit pentru impactul maxim;**
- **cum să folosești acest instrument în *orice* context de comunicare;**
- **cum să creezi campanii publicitare și de marketing puternice;**
- **cum să angajezi omul potrivit la locul potrivit;**
- **cum să creezi echipe foarte performante gestionând punctele tari ale oamenilor în loc să suferi din cauza punctelor lor slabe.**

Imaginează-ți ce vei realiza când vei stăpâni tiparele de limbaj *irezistibil*!



**Cuvinte care  
schimbă minți**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**CHARVET, SHELLE ROSE**

**Cuvinte care schimbă minți: stăpânește limbajul de convingere /**

Shelle Rose Charvet; trad.: Bogdan Mihăilescu -

București : Amaltea, 2006

Bibliogr.

ISBN (10) 973-7780-66-3;

ISBN (13) 978-973-7780-66-9

I. Mihăilescu, Bogdan (trad.)

159.9

316.77

**WORDS THAT CHANGE MINDS**

**Mastering the Language of Influence**

**SHELLE ROSE CHARVET**

Copyright © 1995, 1997 by Shelle Rose Charvet,

Success Strategies

**CUVINTE CARE SCHIMBĂ MINȚI:**

**Stăpânește limbajul de CONVINGERE**

**SHELLE ROSE CHARVET**

ISBN (10) 973-7780-66-3;

ISBN (13) 978-973-7780-66-9

© 2006 – EDITURA AMALTEA

SHELLE ROSE CHARVET

# Cuvinte care schimbă minți



Stăpânește limbajul de  
CONVINGERE



EDITURA AMALTEA  
[www.amaltea.ro](http://www.amaltea.ro)

Copiilor mei, Jason și Sammy,  
care îmi aduc bucurie și de la care am tot timpul  
ceva de învățat,  
mamei mele, Betty Rose,  
pentru că este întotdeauna alături de mine,  
în amintirea tatălui meu, Frank Rose,  
care m-a învățat despre rigoarea intelectuală și umor,  
și în amintirea bunicii mele, Katie Rose,  
care mă tot întreba: „Cine ți-a spus?”.

„Cuvinte care schimbă minți este plină de instrumente interesante pentru oricine apreciază cu adevărat comunicarea bine realizată. Aceasta carte vă va învăța cum să înțelegeți oamenii și cum să vorbiți cu ei. Recomand călduros acest volum.”

– Peter Urs Bender,  
autor al *Secrets of Power Presentations*

„Cuvinte care schimbă minți este o carte de auto-perfecționare, minunată, care te va ajuta să te înțelegi pe tine și pe cei cu care lucrezi.”

– Joe Gaetan  
Director de personal și perfecționare, Monsanto Canada  
Inc., Mississagua, Ontario

„Luni m-a pufnit râsul la librărie. Toți cei care mă întrebau dacă ăstu vreo carte bună primeau o prezentare entuziastă a cărții tale. Le-am povestit câte probleme cu personalul aş fi evitat dacă aş fi avut volumul tău în urmă cu nouă luni.”

– Garry E. Megel  
Colorado Springs, Colorado

„Poți să-ți închipui că profiturile afacerii tale cresc cu 10-30%? Acesta a fost primul efect asupra companiei mele atunci când am folosit Profilul LAB al doamnei Rose Charvet pentru a lua decizii de angajare mai bune.”

– Edward Lund,  
Manager de telecomunicații, California

„În cele din urmă am primit cartea dumneavoastră și, datorită informațiilor din ea, am primul meu contract comercial serios pentru a ajuta un angajator local să își facă singur angajările, deoarece este sătul de calitatea biroului local de angajări.”

– Roger Phillip,  
Trainer de personal,  
Devon, Marea Britanie

„*Cuvinte care schimbă minți* oferă o imagine completă a diferențelor fundamentale în tiparele comportamentale individuale, a întrebărilor care dezvăluie aceste tipare și a limbajului care poate influența cel mai bine oamenii în funcție de profilele lor dominante.“

– Joel P. Bowman,

Profesor la școala de afaceri Hawthrow, Universitatea de  
vest din Michigan, Kalamazoo, Michigan

„Profilul LAB a fost o descoperire fascinantă, care a avut impact asupra felului în care comunic și care mi-a transformat metoda de consultanță.“

– Léon Tanguay,

Consultant în dezvoltarea resurselor umane,  
Montréal, Québec

„Profilul LAB și *Cuvinte care schimbă minți*, scrisă de Shelle Rose Charvet, s-au dovedit a fi instrumente valoroase în procesul de evaluare și de angajare. Candidații au fost testați pentru diferite posturi mult mai bine, prin utilizarea corectă a acestor tehnici. Recomand călduros adăugarea lor în setul de instrumente pentru testarea comportamentală.“

– Gordon I. Brown,

Vicepreședinte, Director de recrutare,  
Corporate Consultants, Toronto, Ontario

„*Cuvinte care schimbă minți* este o carte pătrunzătoare și plină de informații. Shelle Rose Charvet oferă un nou mod de a gândi despre relațiile dintre noi și alții. Ea oferă un limbaj strategic de influențare pentru a sprijini îmbunătățirile eficiente și de durată în clădirea relațiilor noastre. Autoarea descrie structurile mentale primare pe care le folosim pentru



a percepe, a organiza și a acționa în mediul nostru social. *Cuvinte care schimbă minți* este un cadru de referință unic pentru autodezvoltarea individuală și a familiei. Este o piatră de câpătai pentru conducători, directori și asociați care doresc să îmbunătățească, integral, calitatea vieții și eficiența afacerii lor."

– Dr. François Sauer,  
Director de dezvoltare strategică, Transquest,  
Atlanta, Georgia

„*Cuvinte care schimbă minți* mi-a oferit un nivel de conștientizare și de precizie în comunicare pe care nu îl credeam posibil. Obişnuiam să devin frustrat atunci când lucram cu persoane care aveau tipare de comunicare diferite de al meu. Acum, devin curios. Ce descoperire!”

– Clay Conner,  
Analist de planificare strategică, Idaho Power,  
Boise, Idaho

„Scot *Cuvinte care schimbă minți* de fiecare dată când mă confrunt cu o situație în care nu stabilesc o legătură cu o persoană. Folosind tehnicile lui Shelle, pot înțelege oamenii mai bine și apoi pot să stabilesc un nivel mai înalt de raport. Ca profesionist în vânzări, există momente în care trebuie să fac prezentări factorilor importanți de decizie. Cartea lui Shelle m-a ajutat să înțeleg cum să comunic cu oamenii în termenii lor, iar acest lucru a crescut vânzările.”

– Karl Meema,  
Manager Regional Prairie, Microsoft Canada Inc.,  
Calgary Alberta

„*Cuvinte care schimbă minți* ar trebui să facă parte din lista de lecturi obligatorii a tuturor celor care interacționează cu



oamenii. Am ~~descoperit~~ că este foarte valoroasă pentru a înțelege și a comunica eficient cu asociații de afaceri, cu familia și prietenii. Este prima carte pe care am citit-o și care identifică diferite stiluri de comunicare și descrie un proces ușor de urmat pentru a crea un schimb de informații exact.”

– Tom Dearth,  
Președinte, Spotlight Presentations,  
Denver, Colorado

„Cartea lui Shelle, *Cuvinte care schimbă minți*, este un ghid și un instrument de referință practic și util pentru management, negociere, mediere sau rezolvarea conflictului. Înțelegerea și respectarea oamenilor se află în centrul bunei comunicări. Am găsit Profilul LAB a fi un instrument util și profund. Te ajută să te apropii de rezultatul dorit, respectând în același timp nevoile și ritmul celor cu care lucrezi.”

– Geneviève O’Sullivan,  
Director general, Relații strategice și între companii,  
Agriculture and Agri-food Canada, Ottawa, Ontario

„Am citit cartea în timpul unei excursii la ski în Noua Zeelandă – este ușor de citit, distractivă și foarte practică. Am folosit întrebările pentru tiparele motivaționale pentru a-l ajuta pe un prieten malaezian să își clarifice scopurile carierei, pe o prietenă de vârstă mijlocie pentru a-și alcătui un curriculum vitae și, cel mai interesant, pe o doamnă de origine chineză pentru a se hotărî dacă să își cumpere sau nu un colier cu perle din Marea Sudului! Și, în tot acest timp, ei nu știau că folosesc întrebări standard, deoarece seamănă cu o conversație firească.”

– Kenzie L. Kwong,  
Director, Kenn & Consulting Ltd.,  
Hong Kong și Orientul Îndepărtat



„Această carte oferă amănunte interesante despre ceea ce motivează oamenii, cum iau ei decizii și, în general, ce le trezește atenția. Consider că aceste informații sunt foarte valoroase.“

– Juel Hogg

Manager de program de marketing,  
Hewlett-Packard, (Canada), Ltd.,  
Toronto, Ontario

„*Cuvinte care schimbă minți* i-a ajutat foarte mult pe angajații noștri să își dezvolte abilitățile de negociere – recomand călduros acest volum tuturor celor care au de a face cu un tip de comunicare important.“

– Hary Hynd

Director, District 6, United Steelworkers of America,  
Toronto, Ontario

„Pentru a înțelege sensul adevărat nu este de ajuns să cunoști definițiile precise ale cuvintelor scrise sau vorbite. Profilul LAB rezolvă această problemă pentru fiecare relație și oferă vorbele care influențează și care sunt cele mai eficiente pentru acea relație anume.“

– Chuck Watson

Vicepreședinte contracte importante, Coulter  
Corporation,  
Miami, Florida

„O carte excelentă – aș recomanda-o oricui dorește să folosească NLP în lumea afacerilor. Este scrisă într-un stil interesant, ușor de citit și cu picioarele pe pământ, folosind exemple din lumea reală... Și cu un simț al umorului minunat!“

– David Kintler,

Președinte, SalesWinter, Inc.  
Coral Springs, Florida



„După ce am citit cartea lui Shelle, am rugat-o să țină un curs de perfecționare pentru managementul meu, reprezentanții de servicii cu publicul, consultanții și echipa de vânzări. Nu doar că funcționează pentru a obține rezultate concrete în afaceri, dar ne-a și învățat pe mine și pe soția mea să comunicăm la un alt nivel. Shelle este maestra comunicării de influențare. Îi îndemn cu tărie pe toți conducătorii de afaceri să citească această carte... v-ar putea schimba viața!”

– Richard A. Grehalva,  
Vicepreședinte, CSC Health Care Systems,  
Birmingham, Alabama



# Cuprins

Mulțumiri 17

## **Partea 1 19**

Introducere 21

Istoria Profilului LAB 27

Metaprograme 31

## **Partea a 2 -a 37**

**Tipare Motivaționale 41**

**Așteptându-l pe Godot sau sărind pe negândite:**

**Nivelul de Motivație 43**

Proactiv 43

Reactiv 43

Mersul pe vârfuri: Managementul oamenilor 47

Soarta și destinul 47

Vânzări și marketing 48

Strângerile de mână de aur 49

**Apasă butoanele roșii: Criteriile 51**

Ce să faci cu criteriile 52

Influențarea prin Criterii: un puternic instrument  
de marketing și de vânzări 59

**Morcovul sau bățul: Direcția Motivației 63**

Mă apropii de 63

Mă îndepărtez de 64

**Duel, care este ~~adevaratul~~ motiv pentru care ai plecat de la ultimul loc de muncă? 67**

**Este Frica de Succes sau Direcția Motivației? 69**

**Gândire pozitivă sau negativă? 71**

**Conflicte de limbaj în relațiile de muncă 72**

**Profesiile au culturi 73**

**Remediul pentru blocajul scriitorului 77**

**Doamnele de Fier ale Lumii: Sursa Motivației 83**

**Intern 83**

**Extern 84**

**Unde știi asta? 87**

**Margaret Thatcher 87**

**Brian Mulroney, Michael Wilson, TVA și comerțul liber 88**

**Critica și răspunsul la feedback 89**

**Ce nu este respectul de sine 91**

**A vinde pe piața cumpărătorilor: adaptarea la schimbarea clienților 96**

**Doctori și pacienți 98**

**Uneori trebuie să încalci regulile:**

**Rațiunea motivației 103**

**Opțiuni 103**

**Proceduri 104**

**Puțină variație 111**

**Ciocnirea culturilor la muncă 112**

**Opțiuni Finale 115**

**Management total al calității? 117**

**Învățā noi abilități sau de ce unii dintre noi nu pot să îi înțeleagă pe pasionații de calculatoare 118**

**Lucrul cu grupurile 120**

**Când bat clopotele:**

**Factori de decizie motivaționali 123**

**Asemănare 123**

**Asemănare cu Excepție 123**

**Diferență 124**



Asemănare cu Excepție și Diferența

(tiparul dublu) 124

Fă ca tiparul schimbării să lucreze pentru tine 127

Migrația hamsterilor... o dată la șapte ani 129

Revoluții și evoluții: angajarea 130

Îndepărtează greul schimbării organizaționale 131

De ce nu a avut succes New Coke 133

Cumpărătorii și utilizatorii de software 134

**Folosirea Fișei pentru profilul motivațional:**

**Tipare Motivaționale 137**

Oferirea feedbackului 137

**Fișa Profilului LAB: Tipare Motivaționale 139**

## **Partea a 3-a 141**

**Tipare de Lucru 143**

**Nu vezi pădurea din cauza copacilor: Arie de lucru 145**

Detalii 145

Ansamblu 146

Când oamenii buni au parte de comunicare proastă 149

De ce toate cântecele pe care le știu se termină cu la, la, la? 151

Șefi dificili 152

Viața, Universul și Totul 153

Cu capul în nori 153

**Când sugestiile nu funcționează:**

**Direcția atenției ca tipar de lucru 157**

Sine 157

Alții 158

Unul din paisprezece oameni 158

Tiparul Sine nu se schimbă niciodată? 162

**Disperat sau rece ca gheața: Răspunsul la stres ca tipar de lucru 165**

Sentiment 165

Alegere 165

Gândire 166

Atacuri de incompetență 169

Pasiune 169

Managementul stresului și al oamenilor 170

Gama limbajului și cultura 171

## **Vreau să fac eu: Stilul de Lucru 175**

Independent 175

Proximitate 175

Cooperant 176

Jucători de echipă? Angajarea și managementul oamenilor 180

Fapte și Sentimente: Organizarea ca tipar de lucru 183

Persoană 183

Lucru 183

Oameni buni și răi? 186

Relațiile intime 189

## **De ce managementul de mijloc a avut de suferit atunci când au fost probleme: Structura Regulilor ca tipar de lucru 191**

Mie/Mie: Regulile mele pentru mine/Regulile mele pentru tine 191

Mie/.: Regulile mele pentru mine/Nu-mi pasă 191

Nu/Mie: Nicio regulă sau Nu știu reguli pentru mine/Regulile mele pentru tine 192

Mie/Ție: Regulile mele pentru mine/Regulile tale pentru tine 192

Deci, de ce a avut de suferit managementul mijlociu? 195

Spune-ți ce să faci 196

Creșterea copiilor 197

## **Procese de luare a deciziilor:**

### **Canalul de convingere 199**

Tipare de tip canal de convingere 199

### **Încheierea afacerii: Modul de convingere 203**



Număr de exemple 203

Automat 203

Consecvent 203

Perioadă de timp 204

Clienți dificili 208

**Fișa Profilului LAB: Tipare de Lucru 211**

## **Partea a 4 -a 215**

### **Aplicații 217**

**Consiliere profesională și profiluri personale 219**

RAPORTUL PROFILULUI LAB Bill X 219

Tipare Motivaționale 219

Tipare de Lucru 221

Situația ideală de muncă 222

Sugestii 223

Raportul Profilului LAB Claudia Y 224

Tipare Motivaționale 224

Tipare de Lucru 225

Situația de muncă ideală 227

Lucruri la care Claudia să se gândească atunci când se hotărăște să își dezvolte afacerea: 228

**Diagnosticul culturii organizaționale și evaluarea schimbării 229**

**Angajarea personalului performant 231**

Profilurile locurilor de muncă 231

Tipare Motivaționale 234

Tipare de Lucru 235

Cum să atragi *doar* oamenii potriviți: Anunțurile de angajare 239

**Alcătuirea unei echipe foarte performante 241**

**Negociere și cădere la învoială 245**

Pregătirea este secretul 246

**Lovește ținta: Analiza pieței 249**

Cercetarea de piață 251

**Vânzări, vânzări și iar vânzări 253**

Cine poate să vândă și cine nu? 254

**Campanii politice 255**

Clauza de contradicție 256

**Educație și Învățare 257**

Adulți care învață 259

**Profiluri standard 261**

**Ce altceva? 265**

**Anexă 267**

**Rezumate și părți utile 269**

**Rezumatul tiparelor Profilului LAB 271**

Tipare Motivaționale 271

Tipare de Lucru 272

**Sumarul Limbajului de Influențare 277**

Tipare Motivaționale 277

Tipare de Lucru 278

**Rezultatele cercetărilor 281**

Tehnica de validare între evaluatori a Profilului LAB 281

Profilul LAB și indecizia în carieră 282

**Resurse 285**

**Fișa pentru profil LAB 287**



## Mulțumiri

Doresc să le mulțumesc tuturor acelor persoane, prea multe pentru a fi numite, care m-au ajutat să scriu această carte dezvoltând ideile originale, oferindu-mi valoroase experiențe din care să învăț, împărtășindu-mi opiniile și feedbackul lor documentate și permițându-mi să muncesc și să mă joc cu ele, în relații personale și profesionale.

Le mulțumesc lui Richard Bandler, John Grinder, Leslie Cameron-Bandler și Judith Delozier pentru că au dezvoltat Programarea neuro-lingvistică. Uriase mulțumiri lui Rodger Bailey pentru că a creat Profilul lingvistic și comportamental, care stă la baza acestei cărți și a unei mari părți din munca mea. Și mulțumesc tuturor celorlalți creatori, profesori și practicanți de NLP care mi-au influențat viața și munca.

Doresc să mulțumesc în mod special doamnei dr. Lorraine Bourque, de la Facultatea de Educație din cadrul Universității de Moncton, din Moncton, New Brunswick, pentru profunzimea, feedbackul și prietenia ei. Micheline Sirois și Étienne Godin de la aceeași universitate au contribuit la a doua ediție cu rezumate ale cercetării lor. Multe mulțumiri domnului dr. David Rosenbloom, șeful serviciilor farmaceutice de la spitalele McMaster din Hamilton, Ontario, pentru abilitatea lui de a vedea și de a înțelege potențialul ideilor noi; și lui Doug MacPherson, asistent al directorului de la District 6 de la United Steelworkers of America, pentru sprijinul și reacțiile la munca mea. Îi mulțumesc Thelmei Egerton de la IBM Europa pentru că a fost o clientă și o prietenă minunată, dar și un trainer bun, care a împărțit cu mine multe râsete și câteva

lacrimi în decursul anilor. Un „Merçi!“ din inimă lui Pierre Artigues (Señor), fostul meu șef de la Paris și prieten pe vecie, pentru că m-a învățat multe despre rigoarea intelectuală și m-a ajutat să înțeleg și să mă adaptez la traiul și la munca din Franța. Le mulțumesc lui Stever Robbins și lui Joseph O'Connor pentru ajutorul oferit în editarea prozei mele stângace la a doua ediție. De asemenea, mulțumesc cititorilor care m-au contactat cu entuziasm pentru a-mi oferi idei și sugestii, multe dintre ele fiind incluse în cea de a doua ediție.

Îi mulțumesc Ainsliei Smith pentru că a citit ceea ce am scris pe insula ei ca un paradis din Georgian Bay și pentru că i-a plăcut ceea ce a citit. Le mulțumesc lui Stever și lui Jay Arthur pentru ideile lor excelente pentru titlul cărții și lui Michael Erdos pentru ideile de copertă.

Cel mai mult doresc să mulțumesc familiei mele: fraților mei, lui Michael Rose (maestrul meu în domeniul calculatoarelor) și profesorului Jonathan Rose, pentru că a învățat, a folosit materialul și m-a încurajat să scriu cartea; cumnatei mele, scriitoarea recunoscută Barbara Wade Rose, pentru sprijinul personal și ochiul critic; mamei mele, Betty Rose pentru că m-a ajutat în multe feluri; copiilor mei, Jason și Sammy, pentru că există. Întregii mele familii pentru că mă iubește și mă încurajează. Vă iubesc pe toți.

# Partea **1**

## Introducere





# Introducere



Cheryl a intrat în biroul meu pentru o întâlnire, părând frustrată și furioasă. O profesionistă elegantă, bine îmbrăcată, nu a irosit nicio clipă cu amabilitățile obișnuite pentru o primă întâlnire.

– Trebuie să îmi găsesc imediat alt loc de muncă, a spus ea. Nu-mi suport șeful și am auzit că faci profile de carieră.

După ce am discutat despre ce își dorea și despre ce era important pentru ea, am căzut de acord să facem un profil de carieră. Cam la jumătatea feedbackului pentru profil, ea a oprit întregul proces.

– Oh, Doamne, a zis ea. Eu și șeful meu suntem la fel de încăpățânați! Ne certăm tot timpul. Niciunul dintre noi nu cedează. Nu-i de mirare că nu ne înțelegem! Poți să-mi explici cum să comunic cu el?

În câteva minute am învățat-o ce tip de limbaj să folosească și pe care să îl evite. În mai puțin de două luni m-a sunat pentru a-mi povesti despre faptul că tocmai fusese promovată pe un post important. Astăzi este una dintre femeile aflate pe cele mai înalte poziții din domeniul ei din țară.

Proasta comunicare este principala problemă la locul de muncă, acasă și în lume, în general. Neînțelegerile dintre oameni sunt frecvente, de la mici iritări ca mesajele de douăzeci de minute lăsate pe telefon, la supărări de o viață dintre părinți și copii, până la conflicte ireconciliabile dintre națiuni. Găsirea soluțiilor pentru problemele de comunicare s-a aflat în centrul multor studii și la baza creării multor modele.

Au fost făcute multe evaluări psihometrice pentru a explica diferențele care provoacă probleme de comunicare între

oameni. Aceste evaluări cer adesea folosirea unor instrumente computerizate sofisticate. Chiar și atunci, multe dintre ele nu permit decât câteva aplicații foarte specializate sau, mai rău, îi pun pe oameni în cutii cu etichete, ca pe niște forme rotunde înfipite în găuri pătrate. Adesea, ele nu recunosc flexibilitatea înnăscută a oamenilor, care îi face să își modifice gândirea și comportamentul odată cu schimbarea situațiilor. Nu este surprinzător că mulți indivizi, deși sunt fascinați de chestionare, au tendința să ignore generalizările pe care le produc aceste instrumente. Deseori, oamenii preferă să se bazeze doar pe intuiție și pe presimțiri pentru a lua decizii importante cum ar fi angajarea cuiva sau alegerea unui partener de viață. I-am spus odată unui președinte de companie că dacă își alege vicepreședintele executiv pentru că îi place persoana, se va afla într-un mare bucluc. Ultimul lucru de care avea nevoie era să angajeze pe cineva care să gândească exact ca el.

Este bine cunoscut faptul că oamenii comunică printr-un set de filtre modelate de istorie, de identitate, de ceea ce este considerat adevărat și de valori despre ceea ce este corect, ca și de percepții și interpretări a ceea ce se întâmplă. Când cineva comunică cu noi, trecem mesajul prin propriul nostru sistem de filtrare pentru a-l înțelege. Firește, oamenii din același grup etnic, cultural, național sau geografic au o istorie și credințe comune. Acest lucru face ca, într-un grup, comunicarea să fie mai ușoară decât între persoane cu origini diferite.

Acum începem să înțelegem că, dincolo de aceste diferențe, fiecare dintre noi are *moduri* unice de a gândi și de a procesa informația. Dăm atenție diferitelor aspecte ale realității în funcție de cum ne folosim *individual* creierul. Unii dintre noi gândesc în secvențe liniare detaliate, în timp ce alții preferă să își închipuie un întreg mai mare. Unii oameni sunt atrași de lucrurile noi și diferite, în timp ce alții se îndreaptă spre ceea ce este identic sau asemănător cu ceea ce știu deja.

Dar dacă *am putea* înțelege cu adevărat ceea ce vrea să spună o persoană atunci când vorbește cu noi? Și mai bine, dacă *am*



putea prezice comportamentul cuiva în funcție de ceea ce s-a spus? Cel mai bine – dacă am putea *influența* acel comportament prin felul în care răspundem?

Am cercetat acest domeniu pentru a găsi răspunsuri la aceste întrebări complexe de înțelegere, comunicare și influențare. Am dorit să evit soluțiile simple. Orice teorie bună trebuie să fie bine fondată și verificabilă prin experiența personală. Trebuie, de asemenea, să fie aplicabilă într-o gamă largă de activități umane, să respecte indivizii și diferențele dintre ei și să fie ușor de învățat. Mai presus de toate, trebuie să amelioreze comunicarea dintre oameni.

În 1983, în timp ce susțineam seminarii de comunicare în Europa, am început să aud despre o lucrare interesantă care venea (ce vă așteptați?) din California. Am început să cercetez această abordare, numită programare neuro-lingvistică (NLP). În ciuda acestui nume tehnic, părea să fie creată pentru a ajunge în mințile oamenilor și a descoperi cum fiecare persoană este unică. Se baza pe studierea unora dintre cei mai buni comunicatori și terapeuți contemporani. Examina *cum* reușeau să facă ceea ce făceau, fără cercetarea obișnuită a motivelor *pentru care* oamenii au probleme. Se referea la a învăța strategii care funcționează, nu la analizarea eșecurilor pe care le trăiesc oamenii.

Doream să aflu dacă acești oameni descoperiseră ceva. Am făcut câteva cursuri aprofundate și am început să le verific tehnicile în munca mea. Rezultatele au fost remarcabile. Am învățat cum să creez un rapport cu oricine, cum să schimb credințe care mă limitau și cum să îi ajut pe alții să facă același lucru. Fiind un Toma necredinciosul, mi-a plăcut cerința ca fiecare intervenție să fie testată pentru posibile consecințe negative înainte de a fi aplicată unei persoane. Dacă cineva ar dori să renunțe la credința că zilele ploioase îi fac rău, un practicant NLP ar trebui mai întâi să verifice dacă a-ți fi rău în zilele ploioase are vreun rezultat care ar trebui să fie atins într-un alt mod, mai sănătos pentru acea persoană, *înainte de a începe să înlocuiască* acea credință.

În 1985, am întâlnit un instrument specific dezvoltat din NLP care mi-a schimbat total felul în care comunic. Este riguros, dar și flexibil. Poate fi introdus firesc într-o conversație obișnuită. Am petrecut anii scurși de atunci cercetându-i utilizările într-o gamă largă de contexte. L-am folosit pentru:

- A crea prezentări puternice pentru grupuri mari de oameni.
- A reconfigura procese de marketing și de vânzări pentru a ajuta companiile să își servească eficient clienții importanți.
- A atrage și a selecta doar candidații potriviți pentru posturile executive cheie.
- A ajuta clienții pe care i-am consiliat sau instruit.
- A crea un limbaj de influențare *irezistibil* pentru adolescenți.
- A ajuta organizațiile să își îmbunătățească dramatic comunicarea despre schimbare cu propriii lor angajați.

Deși acest instrument a fost prezentat la o scară largă, a fost tratat ca o teorie abstractă despre diferențele dintre oameni. Am găsit multe moduri noi de a-l aplica și de a obține rezultate semnificative. M-am întrebat de ce nu a scris nimeni o carte despre toate lucrurile pe care le poți face cu el, dacă ai răbdare să înveți să îl folosești. Această carte este rezultatul testării acestui instrument, atât pe cont propriu, cât și împreună cu clienții mei.

În 1995 și 1996 am participat la coordonarea a două teze de licență în educație. Una dintre ele a reușit să stabilească veridicitatea instrumentului, iar cealaltă a investigat dacă există tipare predictibile la persoanele care sunt capabile să ia decizii legate de carieră în comparație cu cele cărora li se pare dificil sau imposibil să se decidă în privința unei cariere. Am inclus rezultatele cercetării în anexă.

## Profilul lingvistic și comportamental (Profilul LAB)

Instrumentul se numește **Profilul lingvistic și comportamental (Profilul LAB)**. Este un mod de a te gândi la oameni și la grupuri care îți permite să observi și să răspunzi la felul în care sunt ei motivați, la felul în care procesează informația și la modul în care iau decizii.

Este un set de aproximativ douăsprezece întrebări pe care le poți introduce într-o conversație obișnuită sau pe care le poți folosi ca pe un test oficial aplicat unui grup. Ești atent la *cum* vorbesc oamenii atunci când răspund și mai puțin la ceea ce spun. Chiar și când o persoană nu răspunde direct la întrebare, își va dezvălui tiparul prin felul în care răspunde (sau nu).

Pe măsură ce te familiarizezi cu întrebările și cu tipul de răspunsuri pe care le dau oamenii, vei descoperi că poți auzi și distinge tiparele pe care le folosesc aceștia fără a mai fi nevoie să pui întrebările. Poți folosi imediat Limbajul de Influențare care se potrivește pentru acea situație. Oamenii comunică utilizând firesc tiparele lor particulare în timp ce vorbesc, folosind atât limba, cât și limbajul trupului și răspund imediat atunci când întrebuințezi limbajul *lor*.

Deoarece Profilul LAB poate fi folosit în conversație, am inclus în acest volum multe exemple de discuții. Pentru a ilustra tipul de accentuare și de inflexiune pe care îl abordăm de obicei atunci când vorbim, am folosit liber caracterele *italice* și **aldine**.

Pe măsură ce parcurgi această carte, confrunt-o cu propria ta experiență, raportând-o la oamenii pe care îi cunoști, recunoscându-te pe tine și pe alții. Sper că vei găsi unele soluții la provocările pe care le întâmpini atunci când comunici zilnic cu oamenii. Chiar dacă nu ai probleme specifice de comunicare, această carte îți va oferi informații utile pe care să le iei în considerare și un vocabular pentru a descrie ceea ce deja faci – poate inconștient.

Descopăr mereu noi amănunte și utilizări ale acestui material atât în viața mea particulară, cât și în munca mea. Te invit să mi te alături în explorarea aplicațiilor posibile ale Profilului LAB.





# Istoria Profilului LAB



*Cuvinte care schimbă minți* este construită pe baza Profilului Lingvistic și Comportamental, sau Profilul LAB, creat de Rodger Bailey. Profilul LAB este o descoperire creată pe baza unor aplicații specifice din *Programarea neuro-lingvistică*, un domeniu dezvoltat în Statele Unite de Richard Bandler, John Grinder și alții începând de la mijlocul anilor '70. Ei au alcătuit modelele inițiale ale Programării neuro-lingvistice (sau NLP) examinând și înțelegând procesele folosite de comunicatorii de mare succes.

Domeniul NLP s-a extins exponențial de atunci și este acum subiectul a sute de cărți scrise peste tot în lume. Această abordare a fost predată în câteva zeci de țări de pe toate cele cinci continente. Pentru cei care nu sunt familiarizați cu Programarea neuro-lingvistică, iată propria mea definiție scurtă<sup>1</sup>.

Să începem cu programarea. Fiecare persoană, prin determinare genetică, influențe ale mediului și biochimie individuală, a reușit să se *programeze* pe sine însăși pentru a fi foarte bună la un anumit număr de lucruri, mediocră la diferite lucruri și îngrozitoare în alte domenii.

Dacă observăm și ascultăm cu atenție felul în care o persoană se comportă și comunică *lingvistic*, putem înțelege modul în care, *neurologic*, acea persoană își folosește experiența pentru a fi foarte bună, mediocră sau îngrozitoare la lucrurile pe care le face. Iată cauza pentru care acest domeniu se numește Programare neuro-lingvistică.

---

<sup>1</sup> Pentru o introducere completă în NLP, vezi „Introducing NLP“, de Joseph O'Connor și John Seymour (Londra, HarperCollins, 1993).

Aplicațiile sunt enorme. Înseamnă că dacă cineva este foarte bun la un anumit lucru, o persoană antrenată în anumite protocoale NLP îl poate *modela*. Modelarea înseamnă să afli cum poate acea persoană să facă ceea ce face. Cel care modelează caută răspunsuri la astfel de întrebări: „Care sunt elementele esențiale?” sau „La ce dă acea persoană atenție sau nu, secvențial sau/și simultan, pentru a putea face acel lucru?”. Când sunt găsite răspunsuri la aceste întrebări, și la altele, devine posibil să predai acea abilitate și altora și chiar să o înveți tu însuși.

Profilul lingvistic și comportamental este un model dezvoltat de Rodger Bailey, un creator avid în domeniul NLP. El a alcătuit Profilul LAB la începutul anilor 1980. Acesta se bazează pe un set de tipare din NLP numite, atunci când au fost descoperite, *metaprograme*. Aceste metaprograme se bazează pe filtrele pe care noi le folosim pentru a ne alcătui *modelul lumii*.

## Crearea modelului lumii

Fiecare persoană are un anumit număr de filtre prin care lasă să intre anumite părți ale lumii reale. Noam Chomsky a spus în teza lui doctorat din 1957, *Gramatica Transformațională*, că există trei procese prin care oamenii creează filtrele modelului lor individual al lumii:

### Eliminarea

Primul proces se numește **eliminare**. Eliminăm multe informații atât intern, cât și din mediul nostru înconjurător. În lucrarea sa din 1956, numită **Șapte plus sau minus doi**, George Miller, psiholog american, spunea că mintea noastră conștientă nu poate reține odată decât șapte informații, plus sau minus două, iar restul este șters. Aceasta înseamnă că într-o zi bună putem reține nouă elemente, iar într-una proastă, poate doar cinci.

Acesta este motivul pentru care majoritatea numerelor de telefon au maximum șapte cifre. Totuși, când trăiam la Paris



în anii 1980, s-a luat hotărârea ca numerele de telefon să aibă opt cifre. Cu toții au fost nevoiți atunci să se hotărască dacă să țină minte numerele de telefon în grupuri de câte două sau patru cifre ori să adauge noul cod al Parisului, 4, în fața vechiului număr de telefon. Nimeni nu avea un mod ușor de a-și despărți numărul. Fiecare își dădea numărul de telefon în propria manieră. Acest lucru a creat multă confuzie.

Deci șapte, plus sau minus două, informații putem reține cu ușurință odată. Folosind procesul de eliminare, renunțăm la multe lucruri fără a ști acest lucru sau fără a alege conștient să o facem.

## Distorsiunea

Al doilea proces se numește **distorsiune**. Distorsionăm lucrurile. Ți s-a întâmplat vreodată să te muți în casă nouă, să intri în camera de zi înainte de a-ți aduce lucrurile și să îți închipuiești cum ar arăta mobilată? Ei, bine, halucinaî. Mobilă nu era *cu adevărat* în cameră, nu? Deci distorsionai Realitatea.

Două exemple de distorsiune sunt halucinația și creativitatea. Acestea sunt asemănătoare prin faptul că informația externă este modificată în altceva. Acesta este procesul de distorsiune.

## Generalizarea

Al treilea proces de filtrare mentală al lui Chomsky se numește **generalizare**. Este opusul logicii carteziene (în care poți merge de la o regulă generală la exemple particulare, dar nu invers). Generalizarea înseamnă să iei câteva exemple și să creezi din ele un principiu general. Așa funcționează procesul de învățare. Un copil mic învață să deschidă una, două sau poate trei uși, după care știe să deschidă toate ușile. Copilul dezvoltă o generalizare despre cum se deschid ușile. Asta până când intră într-o companie modernă și își dă seama că, pentru a deschide ușa, există o cartelă magnetică ce trebuie trecută

într-un anumit fel printr-o fantă. Trebuie să reînvețe cum se deschid ușile pentru a face față acestor excepții.

Generalizarea se referă la felul în care generăm inconștient reguli, credințe și principii despre ceea ce este adevărat, neadevărat, posibil și imposibil. De exemplu, s-ar putea ca unele femei să fi avut câteva experiențe neplăcute cu bărbații și să ajungă la concluzia că bărbații (adică, *toți* bărbații) nu sunt de încredere. Ele dezvoltă regula: *Să nu ai încredere în niciun bărbat*. Oamenii au un anumit număr de experiențe asemănătoare, iar apoi fac o regulă sau dezvoltă o credință.

Cu cele trei filtre, eliminarea, distorsiunea și generalizarea, fiecare dintre noi își creează propriul model al lumii.

# Metaprograme



Care este legătura între aceste trei procese – NLP, Metaprogramele și Profilul LAB? Creatorii programării neuro-lingvistice au folosit modelul lui Chomsky referitor la Eliminare, Distorsiune și Generalizare pentru a crea o hartă pentru descoperirea și influențarea percepțiilor și interpretărilor pe care le are o persoană față de experiențele ei<sup>2</sup>.

Leslie Cameron-Bandler a dus și mai departe munca lui Chomsky. Ea a postulat că fiecare persoană operează tipuri anume de Eliminări, Distorsiuni și Generalizări, care se văd apoi în comportamentul persoanei. Din munca ei în medii terapeutice, a identificat aproape șaizeci de tipare diferite, pe care le-a numit Metaprograme.

Acestea sunt filtrele particulare pe care le folosim pentru a interacționa cu lumea. Ele stabilesc și modelează ceea ce permitem să intre din lumea exterioară. De asemenea, aceste metaprograme dau forma a ceea ce iese din noi atunci când comunicăm și ne comportăm în lume.

Metaprogramele sunt ca o ușă prin care interacționăm cu lumea. Această ușă are o formă anume și are puterea de a lăsa să treacă doar anumite lucruri. Aceasta ar părea să facă parte din natura noastră individuală și, prin urmare, permanentă; dar, de fapt, ușa însăși se poate modifica, reacționând la schimbările din noi și din mediul nostru înconjurător.

Rodger Bailey, un student al lui Leslie, a adaptat și a utilizat munca ei în mediile de afaceri. El a creat Profilul LAB, care

---

<sup>2</sup> Harta lor se numește **Metamodelul**. Vezi „The Structure of Magic 1” de Richard Bandler și John Grinder (Science and Behavioural Books, 1975).

ne permite să înțelegem ce comunică oamenii despre realitatea lor atunci când vorbesc. El spune că Metaprogramele sunt un raport de stare despre felul în care o persoană răspunde la o situație dată. Cei mai mulți indivizi sunt de acord că există variații în comportamentul nostru în funcție de diferiți oameni, la serviciu sau acasă, în familie. Așadar, Metaprogramele nu sunt descrieri ale *personalității* noastre, ci, mai degrabă, o imagine a felului în care interacționăm cu diferite medii sau contexte.

Metaprogramele doar descriu forma ușii noastre, ce anume lăsăm să intre și să iasă într-o situație dată. Această recunoaștere a abilității noastre de a ne schimba comportamentul este cea care deosebește acest instrument de profilele psihometrice care fac generalizări în privința personalității noastre.

## Tipare comportamentale și de limbaj

Când am auzit prima dată de Metaprograme, existau aproximativ șaizeci de modele. Trebuia să vorbim cu colegii de studiu și să *ghicim* ce tipare aveau. Mi-am petrecut un an și jumătate încercând să ghicesc ce Metaprograme avea fiecare și, nici nu mai este nevoie să spun, nu m-am descurcat prea bine.

Pentru a ușura detectarea și utilizarea acestor tipare, Rodger Bailey a avut viziunea de a le reduce numărul de la șaizeci la paisprezece. (Chiar ai nevoie să știi șaizeci de lucruri despre tine sau despre altcineva?) De asemenea, el a dezvoltat un mic set de întrebări prin care, indiferent de ce răspund indivizii, profilele lor inconștiente sunt dezvăluite *în structura* limbajului pe care îl folosesc. Ești atent la *felul în care* răspund oamenii, nu la *ce* spun. În acest mod, după ce pui câteva întrebări simple, poți stabili ce *va declanșa și va menține* motivația cuiva și cum procesează intern informația.

El a identificat două tipuri diferite de Metaprograme atunci când a dezvoltat Profilul LAB. Primul set de categorii a fost numit **Tipare (Caracteristici) Motivaționale**. Acestea sunt tiparele care arată ce îi trebuie unei persoane pentru a fi și a rămâne motivată într-un Context dat sau, invers, ce va

face pe cineva să își piardă motivația. Uneori, le numesc pe acestea Declanșatori Motivaționali, deoarece dezvăluie ce o *va convinge* pe o persoană să facă ceva sau ce o *va împiedica* pe o persoană să se comporte într-un anumit fel.

Rodger Bailey a numit al doilea set **Tipare (Caracteristici) de lucru**. Aceste categorii descriu procesul mental intern pe care îl folosește o persoană într-o anumită situație. De exemplu, putem determina dacă o persoană preferă o imagine de ansamblu sau detalii secvențiale, mediile în care este cel mai productivă, dacă acea persoană se ocupă de oameni sau de sarcini, cum răspunde la stres și mecanismele care o fac să devină convinsă de ceva.

Și toate acestea apar în *felul în care vorbește* o persoană.

## Limbaajul de influențare

Tot el a dezvoltat și *Limbaajul de Influențare*. Odată ce cunoști profilele unei persoane, îți poți adapta limbaajul în așa fel, încât să aibă *impactul maxim* asupra acelei persoane.

Închipuie-ți pentru o clipă că cineva care nu stăpânește foarte bine limba ta nativă încearcă să îți transmită niște idei. Există șanse ca tu să cheltuiești multă energie traducându-le în termeni care să aibă mai mult sens pentru tine. Când cineva folosește termeni pe care tu îi poți înțelege *imediat*, nu se mai pierde energie cu traducerea; sensul este transmis. Când folosești Limbaajul de Influențare potrivit, impactul este puternic tocmai pentru că *vorbești în stilul personal al unui individ*.

Poți alege cu precizie **cuvintele care schimbă minți**.

## Realitatea

Trebuie să mai subliniez ceva înainte de a merge mai departe, doar pentru a evita confuziile. De la Noam Chomsky și mulți alții știm că oamenii nu trăiesc cu adevărat în Realitate. Eliminând, distorsionând și generalizând, trăim în *percepțiile și interpretările* noastre ale Realității. Tiparele Profilului LAB reflectă Modelul Lumii al unei persoane.



Din această cauză, NU mă voi referi în general la Realitate în această carte, ci la modul în care o *percepem* și o *interpretăm*. După cum spunea John Lennon: „Realitatea lasă mult loc pentru imaginație”. Pe de altă parte, Woody Allen spunea: „Realitatea este un iad, dar e singurul loc în care poți să mănânci o friptură bună”. Deoarece trebuie să mâncăm, mă voi referi din când în când la Realitate; ocazionala revenire la realitate, ca să îi spunem așa.

## Cum funcționează Profilul LAB în Comunicare

Să presupunem că o persoană trăiește o anumită experiență. Când această persoană vorbește despre experiența ei, ea comunică doar o mică parte din întâmplare. Trebuie să elimine majoritatea a ceea ce s-a petrecut, pentru a reuși să comunice totul într-o perioadă de timp acceptabilă. Aceasta înseamnă că pentru ca tu să spui cuiva să citească această carte, va trebui să elimini cea mai mare parte din ce ai trăit. Ai putea spune „A fost bună” și să dai din cap, lăsând probabil deoparte lucrurile la care acest volum te-a făcut să te gândești, fără să menționezi dacă te-ai simțit bine sau n atunci când ai citit. Gândește-te la toate ocaziile în care nu ai reușit să înțelegi despre ce vorbea cineva pentru că elimina elementele de care aveai nevoie pentru a pricepe în totalitate.

Oamenii își transformă experiența, opiniile și așa mai departe în moduri care corespund cu propriile lor Eliminări, Distorsiuni și Generalizări.

Leslie Cameron-Bandler și Rodger Bailey au stabilit că oamenii care folosesc *aceleași tipare lingvistice* în vorbire au *aceleași comportamente*. Profilul Lingvistic și Comportamental și-a primit numele de la aceste legături dintre felul în care vorbește o persoană și modul în care se comportă.

Instrumentele din acest volum îți vor permite să *înțelegi*, să *prevezi* și să *influențezi* comportamentul. Profilul LAB este un set de instrumente care poate fi învățat ca o abilitate. Vei avea ocazia să îți antrenezi ochii și urechile pentru a a percepe

anumite lucruri la care s-ar putea să nu fi fost atent înainte. De asemenea, vei învăța unele moduri de a descrie și de a lucra cu tiparele comportamentale pe care s-ar putea să le fi observat deja.

Deoarece Profilul LAB este un set de abilități, va trebui să îl folosești riguros, fiind atent la schimbările pe care le fac oamenii atunci când trec de la o situație la alta. Aici intervine noțiunea de Context.

## Contextul

Contextul este cadrul de referință în care o persoană înscrie o situație. Deoarece ființele umane sunt flexibile prin natura lor, ele se pot comporta diferit în momente diferite. Vorbim despre tine la serviciu, într-o relație de cuplu, împreună cu copiii tăi, cu colegii, când ești în vacanță sau când cumperi o casă? Doar pentru că o persoană are un anumit tipar (sau obicei) într-un loc și un moment anume nu înseamnă că va avea același profil într-un alt Context.

Când susțin seminarii în acest domeniu, oamenii mă întreabă: „Întotdeauna sunt așa?“. Răspunsul este nu. Ne mișcăm, ne dezvoltăm, și felul în care răspundem la evenimentele importante din viețile noastre ne poate schimba modul în care funcționăm. Aceste schimbări se văd în tiparele Profilului LAB pe care le folosim în conversație. Deoarece comportamentul nostru poate varia în situații diferite, atunci când folosești întrebările din Profilul LAB va trebui să te asiguri că ai identificat clar și specific Contextul. Care este cadrul de referință (sau Contextul) situației pentru persoana cu care vorbești? Îți voi demonstra cum să faci exact acest lucru pe măsură ce discutăm fiecare tipar.

Dacă este folosit corect și atent, Profilul LAB îți va permite să îți îmbunătățești semnificativ comunicarea în multe Contexte. Îți va permite să adaptezi ceea ce faci la orice situație.

Instrumentele din acest volum te vor ajuta nu doar să te gândești la felul în care comunică, dar și să devii un comunicator mai bun. Îți vor permite să previi și să eviți problemele

pe care poate altfel nu le-ai fi dedus. Vei economisi timp, căci te vei îndrepta mai iute spre scopurile tale. Vei deveni conștient de rezultate și ceilalți vor observa, cu siguranță, diferența. Aceste instrumente te vor ajuta să progresezi în dezvoltarea ta sau să schimbi în totalitate orice dorești.

Gândește-te la ce vei obține atunci când vei stăpâni acele *Cuvinte care schimbă minți*.

# Partea a **2**-a

## Tipare motivaționale





# Tipare Motivaționale



Întrebări	Categorii	Tipare – Indicatori
(Nicio întrebare pentru Nivel)	<b>NIVEL</b> _____ _____	<b>Proactiv</b> – acțiune, fă-o, scurt, propoziții clare <b>Reactiv</b> – încearcă, gândește-te, s-ar putea, așteaptă
<b>Ce vrei de la (munca) ta?</b>	<b>CRITERII</b>	
<b>De ce este acest (criteriu) important?</b> (întrebă de cel mult 3 ori)	<b>DIRECȚIE</b> _____ _____	<b>Mă apropii de</b> – atinge, câștigă, obține, ia, include <b>Mă îndepărtez de</b> – evită, exclude, recunoaște problemele
<b>Cum știi că ai făcut făcut bine (ceva)?</b>	<b>SURSA</b> _____ _____	<b>Intern</b> – știe din interiorul lui <b>Extern</b> – transmis de alții, fapte și cifre
<b>De ce ai ales (actualul loc de muncă)?</b>	<b>RAȚIUNE</b> _____ _____	<b>Opțiuni</b> – criteriu, alegere, posibilități, varietate <b>Proceduri</b> – poveste, cum, necesitate, nu am ales
<b>Care este relația actuală dintre (munca ta de anul acesta și cea de anul trecut)?</b>	<b>FACTORI DE DECIZIE</b> _____ _____ _____ _____	<b>Asemănare</b> – la fel, nicio schimbare <b>Asemănare cu Excepție</b> – mai mult, mai bine, comparații <b>Diferență</b> – schimbare, nou, unic <b>Asemănare cu Excepție și Diferență</b> – nou și comparații



# Tipare Motivaționale



Primele șase categorii din Profilul LAB îți vor arăta cum oameni diferiți își declanșează motivația și ce limbaj va trebui să folosești pentru a le atrage interesul. Fiecare categorie este tratată într-un capitol separat.

Pentru fiecare categorie de tipare vei învăța ce întrebări să pui, cum să detectezi profilurile în conversația obișnuită, ce îi trebuie fiecărei persoane pentru a deveni interesată sau emoționată de ceva și, în sens invers, ce ar face-o să îi scadă interesul.

Nu există tipare bune sau rele. Poți judeca valoarea fiecărui profil doar în Contextul activității care trebuie îndeplinite. Pentru fiecare tipar am inclus moduri de a profita de punctele tari și de calitățile pe care le are.

Deși fiecare categorie reprezintă comportamentul pe o linie *continuă* de la un tipar la altul, **fiecare tipar este descris în forma sa pură. Predicțiile comportamentale sunt valide doar în același Context în care a fost făcut profilul subiectului.**

După descrierea comportamentului pentru fiecare tipar, vei găsi o secțiune intitulată **Limbajul de Influențare**. Aici sunt enumerate exemple ale tipului de limbaj cu cel mai mare impact. Pentru fiecare categorie, este arătată distribuția tiparelor. Cifrele provin din cercetarea condusă de Rodger Bailey și se referă doar la Contextul de lucru. Îți vor oferi o idee despre cât de frecvent te poți aștepta să descoperi anumite tipare.

Voi discuta profilurile în diferite situații, cu multe exemple, pentru a oferi amănunte și pentru a ilustra motivele pentru a folosi *Cuvintele care schimbă minți*.

La sfârșitul secțiunilor **Tipare Motivaționale** și **Tipare de Lucru** se găsesc fișe **de sumar**, care pot fi utilizate pentru a stabili profilul oamenilor. La finalul volumului, se află fișe pentru alcătuirea unui profil complet.

# Așteptându-l pe Godot sau sărind pe negândite: Nivelul de Motivație



*Persoana preia inițiativa sau îi așteaptă pe alții  
să o facă?*

Această categorie a Tiparelor Motivaționale se referă la ce te va pune la treabă și la ce te va face să te gândești. Care este NIVELUL tău de activitate? Există două tipare:

## **Proactiv**

Persoanele proactive inițiază. Tind să acționeze calculând puțin sau deloc, să se arunce în situații fără să se gândească sau să analizeze. Îi pot deranja pe unii pentru că insistă pe ceea ce vor ele să facă. Sunt bune să se apuce de treabă și să o termine. Nu așteaptă ca alții să aibă inițiativa.

## **Reactiv**

Oamenii reactivi așteaptă ca alții să preia inițiativa sau așteaptă până când situația este potrivită pentru ca ei să acționeze. Se pot gândi sau analiza fără să acționeze. Vor să înțeleagă și să evalueze complet situația înainte de a acționa. Cred în șansă și în noroc. Vor petrece mult timp așteptând. Unele persoane pot fi deranjate de ei pentru că nu *se pun în mișcare*. Vor aștepta ca alții să aibă inițiativa și apoi vor



răspunde. În cazuri extreme, operează cu foarte mare precauție și studiază la nesfârșit situațiile. Sunt buni analiști.

#### Distribuție %

(în Contextul de lucru, Rodger Bailey)

<b>Egal</b>		
<b>Proactiv</b>	<b>Proactiv și Reactiv</b>	<b>Reactiv</b>
15-20%	60-65%	15-20%

Cum aproximativ 60-65% din populația din Contextul de muncă are un tipar egal proactiv și reactiv, este logic să presupunem că persoana căreia îi stabilești profilul se află la mijloc, în afara cazului în care demonstrează clar că înclină spre una dintre extreme.

## Recunoașterea tiparului

De vreme ce nu există o întrebare anume pentru această categorie, poți fi atent la structura frazei persoanei și la limbajul trupului, deoarece acestea îți vor dezvălui tiparul individului în timpul conversației.

### Proactiv – structura frazei

- Propoziții scurte, substantiv, verb, obiect tangibil
- Vorbește ca și cum ar controla lumea sa
- Structură a frazei clară și curată
- Direct
- La extremă, sunt „ca tancul”.

### Proactiv – limbajul trupului

- semne de nerăbdare, vorbește repede, bate cu creionul în masă, multă mișcare sau imposibilitatea de a sta pe scaun pentru perioade lungi de timp.

### Reactiv – structura frazei

- propoziții incomplete, lipsa subiectului sau a verbului
- verbe pasive sau verbe transformate în substantive
- multe infinitive

- vorbește ca și cum lumea l-ar controla, lucrurile i se întâmplă, crede în șansă ori noroc
- propoziții lungi și întortocheate
- vorbește despre a gândi, a analiza, a înțelege sau a aștepta sau despre principiul unui lucru
- condiționale, ar vrea, ar putea, s-ar putea, poate
- extrem de precaut, trebuie să înțeleagă și să analizeze.

## Reactiv – limbajul trupului

- dorință de a sta pe scaun pentru perioade lungi de timp.

### Exemple

**Proactiv:** „Am o ședință cu echipa mea în fiecare săptămână.”

**În mare parte Proactiv:** „Am o ședință cu echipa mea dacă se pare că avem nevoie.”

**Egal Proactiv și Reactiv:** „Am o ședință cu echipa mea pentru a parcurge dosarele actuale. Este important să fii informat.”

**În mare parte Reactiv:** „Deși te-ai putea întreba dacă este necesar să am o ședință cu echipa în fiecare săptămână, este important ca membrii ei să simtă că sunt ascultați.”

**Reactiv:** „Deși toată lumea s-ar putea întreba dacă este cu adevărat necesar să avem o ședință în fiecare săptămână, este important să ții cont de faptul că oamenii au nevoie să știe că sunt ascultați.”

## Limbajul de Influențare

Folosește aceste cuvinte și construcții pentru a-i face pe oameni să treacă la acțiune. Dacă stai să te gândești, a te armoniza cu felul de a fi al unei persoane este foarte important atunci când comunică.

### Proactiv

- apucă-te de treabă; fă-o; începe; de ce să aștepti; acum; imediat; rezolv-o; o să ajungi să faci; preia inițiativa; preia

controlul; dă-i drumul; chiar acum; ce mai aștepti; să ne grăbim.

## Reactiv

- să ne gândim; acum, că ai analizat problema; o să înțelegi în întregime; asta o să îți arate de ce; gândește-te la asta; asta o să îți clarifice problema; gândește-te la răspunsul tău; ai putea lua în considerație; s-ar putea; e momentul potrivit; o să ai noroc.

Cum mulți oameni au și tipare proactive, și reactive, poți folosi ambele seturi de Limbaj de Influențare; cel pentru gândire și cel pentru acțiune.

## Angajare

Persoanele care au un tipar proactiv la muncă sunt potrivite pentru acele posturi în care este nevoie de inițiativă, de rezolvat probleme. Vor munci bine în vânzări externe, în afaceri independente sau în tipul de muncă unde a avea *chutzpah* (n. red.: idiș: îndrăzneală) este o calitate. Dacă ești în căutarea unei persoane extrem de proactive, cere candidaților să sune la telefon în loc să trimită un curriculum vitae (oamenii reactivi nu vor da telefon).

Cei care au un tipar reactiv în Contextul de muncă sunt potriviți pentru posturi care le permit să răspundă cererilor. Reprezentanții de la birourile de relații cu clienții tind să fie mai reactivi. Multe posturi analitice și de cercetare cer o persoană care să poată petrece mult timp studiind date.

Cei mai mulți oameni și cele mai multe posturi au nevoie de un amestec între cele două tipare. Când faci angajări, trebuie să examinezi ce proporție din muncă este formată din activități reactive sau proactive pentru a stabili tipul de echilibru de care ai nevoie. Este bine să faci profilul celorlalți membri ai echipei pentru a stabili o armonie.

Există câteva *întrebări cheie* pe care să ți le pui în privința acestei categorii atunci când faci profiluri pentru un post. În ce măsură va avea nevoie această persoană să preia inițiativa?

Cât de mult din această muncă presupune să răspundă, să analizeze sau să depindă de acțiunile altora? Este benefic să estimezi procentajul de timp total acordat activităților proactive și reactive.

## **Mersul pe vârfuri: Managementul oamenilor**

Persoanele care au un tipar proactiv puternic la muncă nu vor avea răbdare în cazul întârzierilor birocratice sau al procedurilor interne și ar putea chiar să își depășească granițele, călcându-i pe alții pe picioare pentru a rezolva problemele. Acestea se aruncă asupra activităților și pot ajunge foarte repede foarte departe înainte ca tu sau ei să vă puteți da seama că au luat-o pe o pistă greșită. Ca manager de angajați proactivi, va trebui să le canalizezi energia în direcțiile potrivite. Dacă nu au ocazia să își folosească nivelul ridicat de energie, vor deveni frustrați sau plictisiți și, ca rezultat, și-ar putea folosi inițiativa în moduri neproductive. Îi poți motiva dându-le să facă o treabă și spunându-le „Dă-i drumul”. S-ar putea să fie nevoie să le reamintești să gândească înainte să se arunce cu capul înainte.

În general, oamenii reactivi nu vor prelua inițiativa și se vor simți stresați sau neliniștiți când li se va cere să o facă. La extremă, vor vrea să se gândească, să analizeze și să le fie oferită o explicație a situațiilor, aproape până la excluderea deciziei sau a îndeplinirii unei acțiuni. În cadrul unei echipe, indivizii reactivi pot contribui la proces analizând soluțiile propuse și încetinind procesul destul de mult pentru a fi luate în calcul ramificațiile și alternativele. Poți motiva oamenii reactivi sincronizându-te tiparului lor. „Acum, că ai avut destul timp să te gândești la asta, o să am nevoie să fie la mine pe birou până luni la prânz.”

Recent am descoperit (din propria-mi experiență) cum să îi scot din sărite pe oamenii proactivi. Pune-i într-o situație care le displace, apoi asigură-te că nu au ce face în această privință.

## **Soarta și destinul**

Persoanele reactive nu cred că ele pot controla lumea. Există șansa ca ele să aștepte pe altcineva să le rezolve problemele sau

să facă îmbunătățiri în locul lor. Ți aduci aminte de Vladimir și Estragon din *Așteptându-l pe Godot*, de Samuel Beckett? Pe tot parcursul piesei, aceștia îl așteaptă pe miticul Godot să apară pentru a le rezolva toate problemele.

Deoarece la muncă cei mai mulți oameni se vor afla undeva la mijloc, vor fi nevoiți să gândească și să facă, să răspundă și să inițieze. Cele mai bune tipuri de muncă pentru aceste persoane sunt sarcinile și responsabilitățile care permit câte ceva din fiecare. Pentru a-i motiva pe acești oameni, vei folosi ambele seturi de limbaj de influențare. De exemplu: „Aș dori să te gândești la ce trebuie făcut și să o faci“.

## Vânzări și marketing

Oamenii proactivi au tendința să cumpere atunci când trebuie să facă ceva imediat. Într-o zi, la o cafea, am propus să fac un Profil LAB pentru a ajuta o posibilă clientă să se decidă în privința unei schimbări de carieră. I-am spus că profilul îi va arăta imediat ce tipuri de activități i-ar declanșa și păstra motivația. A acceptat cu entuziasm și a vrut să îl facem chiar atunci. În timp ce ne întorceam la biroul meu, ea a spus: „N-am putea să fugim?“. Are un tipar proactiv extrem de ridicat în acel Context.

Persoanele reactive vor cumpăra atunci când produsul sau serviciul le va permite să dobândească înțelegere. Adesea vor aștepta să se întâmple ceva înainte de a lua o hotărâre. Am fost la o întâlnire cu președintele unei companii care vinde fonduri mutuale, pentru a vorbi despre un training de vânzări pentru reprezentanții lui de vânzări. La a *treia* noastră întâlnire, mi-a spus că firma încheia o fuziune și că „aștepta ca situația să se clarifice“. Fiind o persoană foarte proactivă, vocea din capul meu a răbufnit și a spus: „Ce vrei, un semn de la Dumnezeu? *Cine* să-ți clarifice situația?“. Am reușit să-mi controlez impulsul și am întrebat: „Ah, și când credeți că se va întâmpla asta?“. Am folosit această frază pentru a mă armoniza cu părerea lui că lucrurile *i se întâmplă*.



Este mai probabil ca oamenii reactivi să cumpere dacă le sugerezi că este exact lucrul pe care l-au așteptat sau „Nu ați așteptat destul ca să primiți exact ceea ce doriți?” sau „Odată ce o să aveți asta, o să înțelegeți de ce...”.

Uneori vei observa campanii de marketing care se adresează persoanelor proactive sau reactive. Aceste reclame pot, din neatenție, să dezvăluie aspecte ale culturii companiei. În 1993, o bancă mare din Canada avea un slogan: „Pune-ne să muncim pentru tine”. Interpretarea mea a fost că eu, ca potențial client, aveam să fiu nevoită să îi trezesc dimineța și să îi pun să facă ceva pentru mine. Dar poate că priveam lucrurile astfel ca rezultat al înclinației mele de a fi proactivă.

S-ar putea să fi observat sloganul NIKE: „Just do it” (Fă-o). Este o chemare la acțiune pentru indivizii proactivi.

## Strângerile de mână de aur

La începutul și la mijlocul anilor 1990, marile corporații (și, mai apoi, guvernele) au hotărât că trebuia să renunțe la foarte mulți angajați. Pentru a face aceste concedieri masive, multe organizații au folosit abordarea *Strângerea de mână de aur*, oferind un pachet atractiv celor care ar fi luat banii și ar fi plecat.

Ghicești cine a luat banii și a părăsit corabia? Ai observat că această perioadă a corespuns cu cea mai mare creștere a afacerilor conduse de acasă?

Oamenii proactivi au văzut strângerea de mână de aur ca pe o oportunitate de a-și începe propriile operațiuni. Organizațiile au pierdut mulți dintre cei mai dinamici angajați. O prietenă mi-a povestit că șeful ei a zis: „Oh, dar nu voiam să plec *tu!*”. Prea târziu, amice.

Ceea ce sugerez eu organizațiilor este să planifice orice concedieri necesare hotărând *ce tipuri de oameni să păstreze*. (Știu, e mai ușor de spus decât de făcut.) Probabil că aceste tipuri de oameni vor fi un amestec de proactiv și reactiv, ca și de multe altele dintre tiparele descrise în acest volum. Propun

apoi ca anumitor persoane să li se ofere pachetul de plecare: celor care nu se potrivesc în profilurile dorite. De asemenea, cred că este important să oferi consiliere celor care vor pleca, pentru a-i ajuta să ia decizii și să își planifice următorii pași.

## Rezumat



### Nivel

**Întrebare:** Nu există întrebare pentru această categorie.

*Proactiv:* Se comportă gândind puțin sau deloc.  
Motivat de acțiune.

*Reactiv:* Motivat de a aștepta, a analiza, a gândi  
și a reacționa.

*Distribuția  
la locul de  
muncă:* Proactiv: 15-20%  
Egal: 60-65%  
Reactiv: 15-20%

### Limbajul de influențare

*Proactiv:* fă-o; aruncă-te; rezolvă; nu aștepta;  
doar fă-o; acum

*Reactiv:* înțelege; gândește-te; așteaptă, analizează;  
calculează; așteaptă; ar vrea, ar putea,  
s-ar putea

# Apasă butoanele roșii: Criteriile



*Care sunt cuvintele care vor produce o reacție fizică  
și emoțională?*

Am întrebat-o pe Simone: „Ce vrei de la munca ta?”. Ea a răspuns: „O provocare, ceva care să îmi permită să-mi folosesc *abilitățile actuale* și să îmi dezvolt unele noi, o remunerație bună și să lucrez cu oamenii.”

Acestea sunt lucrurile importante pentru Simone la munca ei. Deci, ce înseamnă asta? Simone mi-a dat criteriile profesionale.

**Criterii** este termenul folosit pentru a descrie modul în care un individ face distincție între ce este bun, rău, îngrozitor, greșit, corect și așa mai departe. Acestea sunt tipuri de etichetare personale. Aceste cuvinte sunt etichetele pe care le punem valorilor noastre.

Criteriile unei persoane sunt reprezentate de acele cuvinte care *trezesc o reacție fizică și emoțională*: BUTOANELE ROȘII. Înseși cuvintele sunt asociate, sau fixate în mintea noastră, de o serie de evenimente asemănătoare din punct de vedere emoțional, pe care le-am trăit în decursul vieții. Așa că atunci când o persoană aude unul dintre criteriile ei, *cuvântul însuși* va declanșa răspunsul emoțional legat de el.

Fiecare dintre noi are propriile definiții pentru fiecare criteriu. Un singur criteriu este compus din multe elemente, conștiente și inconștiente. S-ar putea să nu ai niciodată nevoie să știi definiția pe care o dă cineva criteriilor lui în acele situa-

ții în care nu vrei decât să afli *cum* descrie ea lucrul despre care este entuziasmată într-un Context dat.

În orice familie, fiecare membru cunoaște butoanele roșii negative ale celorlalți. Membrii familiei tale știu că dacă spun un anumit cuvânt sau o anumită expresie, vei exploda. În familia mea, nu este nevoie decât ca unul dintre fii să îi spună celuilalt: „Nu, n-ai dreptate!” ca să creeze o răbufnire de frustrare, o reacție fizică și emoțională.

Mulți oameni luau cursuri de comunicare interpersonală în anii '70, '80 și, uneori, chiar și în zilele noastre, cursuri în care învățau tehnici de Ascultare Activă, bazate pe opera lui Carl Rogers. Ascultarea Activă constă în a parafraza *în cuvintele tale* ce a spus cealaltă persoană, pentru a-i arăta că ai înțeles. Putem acum vedea că dacă Simone zice că vrea „o provocare” și eu îi răspund „deci vrei ceva care să te provoace”, acest lucru nu *crează* aceeași experiență pentru ea. Când parafrarez în cuvintele mele ceea ce spui are mai mare legătură cu realitatea mea decât cu a ta (și absolut nicio legătură cu Realitatea scrisă cu majusculă). Pentru a rezolva această problemă, îi învățăm acum pe cei care participă la cursurile de comunicare că, pentru a-i arăta cuiva că l-ai înțeles, va trebui să îi răspunzi cu *propriile lui* cuvinte cheie, cu criteriile lui.

Alte întrebări pentru a stabili criteriile:

- Ce vrei de la... (locul de muncă, familie, partener de viață etc.)?
- Ce este important pentru tine?
- Ce contează?
- Ce *trebuie* să existe?
- Ce ți-ar plăcea să ai, să fii sau să faci?

## **Ce să faci cu criteriile**

### **Luarea Deciziilor: O ierarhie a criteriilor**

Știind cum să descoperi și să lucrezi cu criteriile poți avea un mijloc infailibil de a decide ce este important și ce este mai

puțin important într-un Context dat. Poți face acest lucru pentru tine însuși ori cu alți oameni. Voi demonstra acest lucru cu Simone. Această tehnică se numește a stabili o **Ierarhie a Criteriilor**.

**SRC:** Simone, ai avut un număr de lucruri care erau importante pentru tine la muncă. Hai să facem o listă cu ele.

**Simone:** O provocare, ceva care îmi permite să îmi utilizez abilitățile actuale și să dezvolt unele noi, o remunerație bună și să lucrez cu oamenii.

Acum avem patru criterii și încă nu știm care sunt cele esențiale, cele opționale sau cele mai importante pentru Simone. Eu, ca ascultător, aș putea crede că pentru ea unul este mai important decât altul, dar asta ar însemna să inventez.

**SRC:** Simone, închipuie-ți pentru o clipă că am câteva slujbe care s-ar putea potrivi nevoilor tale. În mâna asta (întind mâna stângă, cu palma în sus), vei găsi un serviciu care oferă o *provocare*. Iar aici (întind mâna dreaptă, cu palma în sus și țin cele două mâini la depărtare una de alta), acest serviciu îți permite să *îți utilizezi abilitățile actuale și să dezvoltți unele noi*. Care te atrage?

**Simone:** O provocare.

Dacă ești atent (ceea ce reprezintă o *provocare* pentru a fi ilustrat într-o carte), adesea poți să vezi că alegerea este făcută înainte ca persoana să spună ceva. Este important să ții mâinile depărtate, pentru ca persoana să perceapă două variante *separate*. Nu știu exact cum procesează Simone această alegere, dar punând fiecare opțiune în câte o mână, creez ceva mai real și mai tangibil pentru ea.

Cum scriu alegerea ei dacă iau notițe? Un mod ușor și rapid este să trasez o săgeată în jos de la *provocare* la *îmi permite...* pentru a arăta că „provocarea” a fost aleasă în defavoarea lui „îmi permite”.

SRC: În mână dreaptă se află un serviciu care îți va oferi o *provocare*. În cea stângă, este unul care are o *remunerație bună*. Dacă ar **trebui** să alegi, pe care ai vrea-o?

Simone: Hmmm. O provocare.

SRC: Deci, până acum, provocarea este cea mai importantă pentru tine. În regulă, în mână stângă este o slujbă care are o *provocare*, iar în cea dreaptă este una în care vei *lucra cu oamenii*. Pe care ai prefera-o? (Continuu să schimb mâna în care pun provocarea pentru a nu crea o asociere cu una dintre mâini).

Simone: Tot provocarea.

Știm acum că o *provocare* este cel mai important dintre aceste criterii pentru Simone, în Contextul muncii. Pentru a completa ierarhia, va trebui să comparăm între ele fiecare dintre celelalte opțiuni, așa cum am făcut până acum.

SRC: Simone, în mână stângă este un serviciu care îți permite să *îți utilizezi abilitățile actuale și să dezvolti unele noi*, iar în cea dreaptă este unul cu o *remunerație bună*. Pe care ai vrea să îl iei?

Simone: Remunerația bună.

SRC: Iar în mână stângă avem una cu *remunerație bună* și, în cea dreaptă, una cu în care să *poți lucra cu oamenii*?

Simone: Remunerația bună.

SRC: Și, în final, *lucrul cu oamenii* este în mână stângă, iar *îți permite să îți utilizezi abilitățile actuale și să dezvolti unele noi*, în cea dreaptă?

Simone: Lucrul cu oamenii.

Acum avem criteriile lui Simone așezate în ordinea importanței pentru ea:

1. O provocare
2. Remunerație bună
3. Lucrul cu oamenii
4. Îmi permite să îmi utilizez abilitățile actuale și să dezvolt unele noi

Pentru cei dintre voi care iau decizii, cum ar fi în cazul vânzărilor, acesta este un proces foarte util prin care să vă treceți clienții. De asemenea, poate fi folosit atunci când instruiеști angajați sau consiliezi clienți. Eu îl folosesc și pentru consilierea de carieră, unde am nevoie, de asemenea, să îl fac pe client să definească ceea ce ar constitui fiecare criteriu.

Cel mai ușor mod de a face pe cineva să își identifice criteriile este de a întreba: „Poți să îmi dai un exemplu de ceva ce a reprezentat o *provocare*?”. Aceasta funcționează bine deoarece adesea oamenii nu pot da o definiție clară a termenilor pentru ceva ce este direct legat de o serie de amintiri și emoții.

Ierarhia criteriilor este, de asemenea, folosită și pentru a scurta considerabil unele procese de luare a deciziilor. Acesta este un mod de a ajuta oamenii să își facă mintea, sufletul și trupul să decidă. Când creezi o situație de alegere obligatorie, tangibilă, oamenii se simt atrași ca de un magnet de o variantă sau de alta.

## Nu te poți hotări?

Uneori, o persoană va avea dificultăți să aleagă între cele două opțiuni din mâinile tale; poți confirma acest lucru observând legănarea înainte și înapoi a trupului lor atunci când încearcă să decidă. Ce înseamnă asta și ce să faci în această privință? Până acum am identificat cinci situații în care se întâmplă acest lucru:

1. Persoana nu acceptă ideea că *trebuie* să aleagă între două lucruri pe care le vrea.
2. Un criteriu este o componentă a celuilalt.
3. Persoana are două etichete pentru același set de experiențe.
4. Un criteriu face ca celălalt să apară (o relație cauză-efect pentru acea persoană).
5. Persoana are un conflict între două valori sau criterii.

În primul caz, dacă persoana nu poate sau nu vrea să aleagă, va trebui să găsești o cale de a o face să intre în joc. Îi poți cere să își imagineze că *dacă ar trebui să aleagă*, știind că în viața reală le-ar putea avea pe amândouă, dar dacă *ar trebui* să aleagă, care dintre ele ar atrage-o?

Predând și lucrând cu Profilul LAB în diferite țări și culturi, am observat unele diferențe culturale care i-ar putea împiedica pe unii să intre în joc și să aleagă ce criteriu îi atrage. Într-o cultură în care există credința că *poți* să ai orice vrei cu adevărat (cum ar fi în Statele Unite), nu există nicio problemă în a alege.

Totuși, multe culturi nu au această credință. De fapt, mulți oameni nu cred că viața *înseamnă* să obții ce vrei. Viața *înseamnă* să faci ceea ce *trebuie*. Motivul pentru care nu pot alege între criterii este că ei cred că ceea ce își doresc este irelevant pentru ceea ce *trebuie* să facă. Greutatea părerilor din exterior este mai mare decât cea a dorințelor lor. Când aceasta este o problemă într-un grup, discutăm ce *înseamnă* deciziile bune. Dacă unei persoane i se poate lua povara grijilor și a obligațiilor și, *doar pentru o clipă*, se gândește la ceea ce o atrage, are șansa de a pune în ordine ceea ce este important pentru ea. Apoi poate lua în calcul și negocia angajamentele externe.

Uneori, oamenii nu pot alege pentru că un criteriu este componentul altuia. Cu alte cuvinte, un criteriu *este conținut* de altul. Poți verifica acest lucru întrebând: „Ți se pare că *îți permite să îți utilizezi abilitățile actuale și să dezvolti unele noi* face parte din o *provocare*? Sau invers?“. În acest caz poți include componentul în criteriul mai mare și să îl folosești doar pe acesta din urmă. „Deci, când vorbești despre o *provocare*, știm că aceasta include și *îți permite să îți utilizezi abilitățile actuale și să dezvolti unele noi*.“.

O altă posibilitate este ca persoana să aibă două moduri de etichetare pentru același set de experiențe. Dacă *înseamnă* același lucru, îi va fi greu să aleagă între „acesta“ și „aceasta“. De exemplu, să spunem că o persoană nu poate alege între *interesant* și *provocare*. Pentru a verifica acest lucru, poți să întrebi: „*Interesant* și *provocare* *înseamnă* același lucru pentru tine?“. Dacă persoana răspunde: „Da, întotdeauna este interesant când există o provocare.“, știi că cele două criterii sunt legate (în mintea ei, cel puțin). În acest caz, vei dori să folosești ambele etichete pentru a rămâne în raport cu acea persoană.



A patra situație este cea în care persoana crede că un criteriu face ca celălalt să apară într-o relație cauză-efect. Poți verifica acest lucru întrebând: „Pentru tine, a avea o provocare te face să îți utilizezi abilitățile actuale și să dezvolți unele noi?”.

A cincea posibilitate pentru o alegere neclară între două opțiuni prezentate în acest mod este ca persona să aibă un conflict între două valori și criterii. Aceasta va oscila în alegere și va spune „da, dar...” pentru sine sau cu voce tare. Poți prezice, în acest caz, că persoana va avea dificultăți să ia anumite decizii în acest Context și că se va simți „blocată”. Îți amintești de Teyve din *Scripcarul pe acoperiș*, „Pe de o parte... pe de altă parte...”?

### **Greu de mulțumit?**

Ce înseamnă când întrebi „Ce dorești?” sau „Ce e important?” și persoana respectivă enumeră cinsprezece sau douăzeci de lucruri? Înseamnă că aceasta este greu de mulțumit. Dacă are cincisprezece sau douăzeci de criterii și nu știe care sunt mai importante decât celelalte, îi va fi greu să ia decizii sau chiar să fie în stare să afle exact ce dorește. Poți să-ți închipuiești că o femeie își găsește bărbatul perfect cu cincisprezece criterii?

Ce este o decizie? Adesea a lua o decizie înseamnă să alegi între două sau mai multe variante. Unul dintre cele mai mari servicii pe care le poți face cuiva care are multe criterii nediferențiate este să îl treci printr-o ierarhie a criteriilor și să îl pui să traseze o linie finală între ce trebuie neapărat să fie acolo și ce este opțional.

### **Utilizările criteriilor**

Dacă, de exemplu, te gândești să cumperi un produs, ce trebuie să aibă? Dacă te gândești să te căsătorești, care sunt cele mai importante lucruri pentru tine la acea persoană sau în relația dintre voi? Ține minte că, atunci când schimbi Contextul, s-ar putea să se schimbe și criteriile tale. Mulți oameni

nu vor același lucru de la o casă ca și de la partenerul lor de viață.

În procesul de stabilire a scopurilor, trebuie să alcătuiști o listă a criteriilor pentru succes și să înțelegi care sunt cele mai importante. Știm că cei care și-au definit clar criteriile pentru scopurile lor au mai multe șanse să le atingă rapid. Definindu-ți criteriile, le vei fi făcut reale și tangibile pentru tine.

Unul dintre domnii pe care i-am instruit în această tehnică este agent imobiliar. Când face angajări, folosește ierarhia criteriilor pentru a afla care sunt candidații care au aceleași priorități în privința muncii cu cele pe care le dorește el. Îi întreabă: „Ce este important pentru tine în munca ta?”. Apoi, întreabă degajat: „Dacă **ar trebui** să alegi între un serviciu unde trebuie să fii *jucător de echipă* (întinde mâna stângă) și unul în care să fii *propriul tău șef* (întinde cealaltă mână), pe care l-ai alege?”.

Dacă vrei să începi un proiect cu cineva sau să alegi membrii unei echipe sau ai unui grup, ar trebui să verifici ce este important pentru fiecare dintre posibili participanți. Au valorile pe care le cauți tu? Poți să le pui următoarele întrebări: Ce vrei de la acest proiect? Ce vrei de la o companie? Ce vrei de la o echipă? Ce este mai important pentru tine? Asta (întinzi o mână) sau asta? Vei descoperi că este foarte ușor să le introduci într-o conversație obișnuită.

Am fost membră a comisiei consultative a filialei locale a YMCA. Femeia cu cea mai înaltă poziție în echipa noastră a părăsit asociația pentru că i se spusese că nu exista posibilitatea să apară un post de director executiv cu normă întreagă la una dintre filialele locale. Ca rezultat al plecării ei, a existat o reorganizare și, dintr-odată, a fost înființat un post de director executiv cu normă întreagă. Ca membră a comisiei consultative, am fost foarte supărată din cauza acestei nedreptăți.

Imediat, am fost numită la conducerea comisiei care trebuia să cerceteze dacă asociația noastră avea bariere sistematice care îi împiedicau pe unii angajați să aibă oportunități egale

cu ceilalți. Trebuia să facem recomandări despre cum am fi putut deveni un angajator mai bun.

Am stabilit câteva scopuri, am definit metodologia și apoi a trebuit să dăm un nume comisiei. Unii membri au sugerat „Comisia de Echitate a Angajărilor“, după o lege de curând adoptată. Am menționat că mulți oameni (mai ales bărbații albi) s-au simțit foarte amenințați de această lege și că, dacă ne identificăm cu ea, am fi primit foarte puțină cooperare din partea angajaților YMCA.

Ne-am numit „Comisia pentru Corectitudinea Angajărilor“ și am primit o rată de răspuns de 85% atunci când am distribuit chestionare angajaților. Ideea pe care am susținut-o în fața comisiei a fost că trebuie să avem un nume cu conotații pozitive pentru tot personalul și să ne asigurăm că am evitat orice punct sensibil negativ.

## **Influențarea prin Criterii: un puternic instrument de marketing și de vânzări**

Adunarea criteriilor este un element necesar în vânzări și în orice proces care presupune convingerea sau influențarea cuiva. Agenții de vânzări neantrenați nu fac decât *să își prezinte produsul* (de obicei folosindu-și propriile criterii), fără să le pese prea mult de ce vrea posibilul client cu adevărat. „Doamnă, această mașină are tot ce vă doriți: kilometraj redus, bună manevrabilitate și desene colorate pe aripi!“. Acesta este ceea ce eu numesc abordarea de tip „aruncare la întâmplare“. Cine știe? Chiar ar putea nimeri ceva.

Mulți cercetători de piață studiază criteriile oamenilor pentru ca enunțul exact al unei campanii publicitare să se armonizeze cu ce este mai important pentru grupurile pe care doresc să le influențeze.

Dacă vrei să obții și să păstrezi interesul cuiva, atunci va trebui să stabilești o legătură între propunerea ta și criteriile

lui. Deseori când țin o prelegere, fac o sesiune de întrebări și răspunsuri înainte de a trece la partea principală a discursului meu. De multe ori întreb audiența: „Ce este important pentru voi atunci când comunicați?”. Sau „Dacă ați ști cum să înțelegeți, preziceți și influențați comportamentul, la ce ați vrea să utilizați această abilitate?”. Dacă cineva spune că vrea să „știe cum să își prezinte propunerile într-o negociere în așa fel, încât să fie acceptate”, atunci am grijă să leg acele criterii de ideile pe care le expun.

Mulți oameni subestimează puterea pe care o are armonizarea cu criteriile cuiva. Odată, ca demonstrație într-un grup, i-am povestit unei femei despre o oportunitate de muncă, folosind toate criteriile importante pentru ea: „Vei fi o persoană de bază, oamenii vor aprecia ce faci pentru ei, tu vei stabili felul în care lucrezi și nu vei munci peste program”. Mi-a spus că ar accepta postul, fără măcar să afle ce era.

Cunosc pe cineva care s-a mutat din New England în California pentru o oportunitate de carieră care *se alinia* criteriilor lui, doar pentru a afla că postul și compania nu se ridicau în întregime la așteptările lui. Va trebui să ai grijă să oferi ceea ce promiți atunci când folosești criteriile unei persoane pentru a o convinge. Altfel, este posibil ca dezamăgirea și supărarea ei să fie îndreptate împotriva ta. Întreabă-i pe toți șefii de guverne răsturnați din post de electoratul decepționat.

La clasa întâi, fiului meu îi era greu să învețe să citească. Exersam acasă și profesorii îl înscriaseră în clubul de lectură. Voluntari din rândurile părinților îi ajută pe membrii clubului de lectură să învețe să citească în afara orelor. La sfârșitul clasei întâi, fiul meu făcuse *ceva* progrese. Mi-a spus, rezumându-și experiența: „Doar copiii proști trebuie să meargă la clubul de lectură.”.

La începutul clasei a doua, m-am întâlnit cu profesorii, deoarece voiau ca Jason să facă iar parte din club. Le-am explicat ce *însemna* pentru fiul meu clubul de lectură și le-am spus că nu vreau ca el să se înscrie iar. După multe discuții, ei

au fost de acord, iar eu am acceptat să continuu să lucrez cu el. Două săptămâni mai târziu, el mi-a spus: „Nu m-au mai pus în clubul de lectură anul ăsta. Asta pentru că știu să citesc. Și nu sunt prost.“. În următoarele câteva săptămâni a învățat să citească tot mai bine.

Criteriile sunt declanșatoare verbale care stârnesc emoții, atât pozitive, cât și negative. Ține minte, pentru a influența folosind criteriile, va trebui să le enunți *exact* așa cum le-a exprimat cealaltă persoană.

## Rezumat



### Criteriile

Etichetele pe care le pune o persoană lucrurilor importante pentru ea într-un context dat. Acestea sunt *butoane roșii* deoarece sunt legate de emoții și de amintiri.

**Întrebări: Ce vrei de la...? Ce este important pentru tine?**

### Limbajul de influențare

Folosește criteriile unei persoane pentru a-i atrage și păstra interesul. Când o persoană își aude propriile criterii, va simți imediat emoțiile legate de acele cuvinte.



# Morcovul sau bățul: Direcția Motivației



*Ce o va face pe o persoană să treacă la acțiune? În ce direcție se mișcă? Se mișcă spre un obiectiv sau se depărtează de problemele care trebuie rezolvate sau prevenite?*

Când vei stăpâni această categorie, vei putea preveni și evita multe probleme și vei ști cum să îți atingi scopurile mai eficient.

În această categorie există două tipare care descriu *direcția* în care se mișcă o persoană într-un anumit Context. Fie se **apropie de** un scop, fie **se îndepărtează de** probleme. Fiecare tipar este descris în forma lui pură.

## Mă apropii de

Oamenii cu tiparul Mă apropii de într-un anumit context se concentrează asupra scopului lor. Gândesc în termenii unei ținte care trebuie atinse. Sunt motivați de a avea, a obține, a atinge și așa mai departe. Din cauza concentrării lor asupra scopurilor care trebuie atinse, tind să fie buni la gestionarea priorităților. Mai mult, sunt entuziasmați și vitalizați de scopurile lor.

Aceste persoane au adesea greutate în a recunoaște ce ar trebui evitat sau în identificarea problemelor. La extremă, sunt percepuți de ceilalți ca naivi, deoarece nu iau în calcul posibilele obstacole.

## Mă îndepărtez de

Oamenii care au un tipar Mă îndepărtez de observă ce ar trebui evitat și de ce ar trebui să scape și care altfel nu se întâmplă. Motivația lor este declanșată atunci când există o problemă care trebuie rezolvată sau când există ceva de care trebuie să se depărteze. Sunt vitalizați de amenințări. Un agent de vânzări mi-a spus: „Dacă nu mă duc și nu vând, nu o să reușesc să-mi plătesc facturile la sfârșitul lunii.“. Termenele limită, de exemplu, îi fac pe acești oameni să treacă la acțiune. Persoanele cu un tipar Mă îndepărtez de într-un anumit Context sunt bune la identificarea și la rezolvarea problemelor și la descoperirea posibilelor obstacole în timpul planificării, deoarece văd imediat ce merge sau ce ar putea merge prost.

Ar putea avea probleme să își mențină concentrarea asupra scopurilor lor deoarece atenția le poate fi distrasă cu ușurință și se simt obligați să răspundă la situațiile negative. Acesta este tipul de persoană care va lăsa totul baltă pentru a repara ceva. În cazuri extreme, uită care sunt prioritățile și se concentrează doar pe tratarea crizelor. Dacă această persoană se află în vârful unui departament sau al unei organizații, *întreaga organizație va fi condusă prin managementul crizei*. Oamenii cu tiparul Mă îndepărtez de au unele dificultăți în a gestiona prioritățile deoarece orice este greșit le va atrage cea mai mare parte a atenției. Persoanele care au o puternică orientare Mă îndepărtez de într-un Context dat sunt adesea percepute ca fiind reci sau cinice, mai ales de către oamenii cu tipar Mă apropii de.

Distribuție %

(în Contextul de lucru, Rodger Bailey)

Egal		
Mă apropii de	Mă apropii de și Mă îndepărtez de	Mă îndepărtez de
40%	20%	40%

Cei mai mulți oameni vor avea un tipar în principal Mă apropii de sau Mă îndepărtez de într-un Context dat.



## Recunoașterea tiparului



Întrebări

**DE CE ESTE IMPORTANT SĂ AI ASTA (CRITERIILE LUI)?**

sau

**CE VA ÎNSEMNA PENTRU TINE SĂ AI ASTA (CRITERIILE LUI)?**

**Mă apropii de** – structura frazei

- vorbește despre a câștiga, a atinge, a lua, a avea etc.
- includere
- ce vrea, scopuri

**Mă apropii de** – limbajul trupului

- arată spre ceva, dă din cap, gesturi de includere

**Mă îndepărtez de** – structura frazei

- va pomeni situații care trebuie evitate, de care trebuie scăpat
- excluderea situațiilor și a lucrurilor nedorite
- probleme

**Mă îndepărtez de** – limbajul trupului

- gesturi de excludere, scutură din cap, brațele arată că ceva trebuie evitat

**Notă:** Ascultă ce spune o persoană după cuvântul **deoarece**.  
Va fi ori o afirmație **Mă apropii de**, ori una **Mă îndepărtez de**.

*Exemple:*

**Mă apropii de:** „Aș obține o satisfacție personală și o promovare.”

**În mare parte**

**Mă apropii de:** „Aș obține o promovare, satisfacție personală, aș face mai mulți bani și nu ar mai trebui să plec pe teren.”

**Egal Mă apropii de și Mă**

**îndepărtez de:** „Aș obține satisfacție personală și nu ar mai trebui să plec pe teren.”

**În mare parte**

**Mă îndepărtez de:** „Nu aş mai avea toată munca asta de rutină, nici nu aş mai fi des departe de familie şi, în plus, aş obţine o promovare.”

**Mă îndepărtez de:** „Aş scăpa de munca asta plictisitoare, de toate termenele limită şi de şeful care mi se tot uită peste umăr.”

Va trebui să pui întrebările în serie sau în trepte, după cum urmează:

**SRC:** Adam, poţi să îmi spui care sunt criteriile tale pentru un post?

**A:** Eficient, mai capabil, distractiv şi luat în serios.

**SRC:** Bine, Adam, *de ce este important să ai asta?*

**A:** Pentru a ajuta oamenii.

**SRC:** Pentru a ajuta oamenii. Şi de ce este asta important?

**A:** Deoarece obţin satisfacţie din a ajuta oamenii.

**SRC:** Şi de ce este satisfacţia importantă?

**A:** Ei, pentru că *asta vreau* de la serviciul meu.

Iată un exemplu diferit:

**SRC:** Joanne, ce vrei de la un loc de muncă?

**J:** Îmi place să ştiu ce am de făcut şi să fiu evaluată în funcţie de performanţele mele.

**SRC:** De ce este asta important?

**J:** Îmi dă un sentiment de calm.

**SRC:** Şi de ce este *asta* important?

**J:** Dacă nu sunt calmă cu mine însămi, nu pot fi calmă cu copiii mei.

**SRC:** Şi de ce este asta important?

**J:** *Mă împiedică să îmi lovesc copiii.*

Joanne a vrut să-i fie îndeplinite criteriile pentru a preveni un anumit rezultat, în vreme ce Adam a fost motivat să îşi atingă criteriile pentru a atinge un rezultat.

Motivul pentru care punem de câteva ori întrebări pentru Direcţia Motivaţiei este cel de a obţine o idee mai exactă despre

cum își folosește persoana energia: *înspre scopuri* sau pentru *a scăpa de probleme*. Din experiența mea, atunci când punem întrebarea doar o dată, adesea primim un răspuns scurt de tip *Mă apropii de, indiferent de tiparul real al persoanei*. Cred că aceasta se întâmplă din cauză că mulți dintre noi am acceptat „Puterea Gândirii Pozitive” și, astfel, scădem importanța recunoașterii problemelor.

Era odată un domn în vârstă care locuia la un hotel. În fiecare seară venea a gale la recepție, își lua cheile și se ducea la lift pentru a urca în camera lui. Într-o zi, și-a luat cheile și s-a îndreptat spre lift, ca de obicei, doar că s-a întors imediat. I s-a adresat recepționerei: „Domnișoară, am o problemă.”. Tânăra și inteligenta angajată care fusese instruită în relațiile cu clienții și în puterea gândirii pozitive, a răspuns: „Domnule, aici nu avem probleme, avem provocări!”. Domnul a pufnit și a zis: „Hmpf! Nu știu dacă e o problemă sau o provocare, dar în camera mea e o femeie.”.

Așa că punem întrebările de aproximativ trei ori pentru a afla ce se află în spatele răspunsului sau ce o face pe acea persoană să treacă la acțiune în contextul dat.

### **Întrebări alternative**

Ce rost are?

De ce să te obosești?

Ce este important despre X?

Ție ce îți iese?

## **Deci, care este *adevăratul* motiv pentru care ai plecat de la ultimul loc de muncă?**

### **Schimbări în context**

Care este *adevăratul* motiv pentru care ai plecat de la ultimul loc de muncă? Faptul că nu mai suportai? Sau faptul că exista ceva mai bun? De ce ți-ai părăsit ultimul partener de viață? Pentru că erai nefericit sau pentru că exista altcineva la orizont? De ce ți-ai luat ultimul concediu? Din cauză că voiai o pauză sau pentru că erai interesat să faci ceva anume?

Poți avea un tipar Mă apropii de într-un Context și un tipar Mă îndepărtez de în altul.

Se poate ca Direcția ta să se schimbe în timp? Da, se poate. Reacția ta la un singur eveniment important îți poate schimba tiparul. Să spunem că cineva are un tipar Mă apropii de și că are tot felul de obiceiuri care probabil sunt dăunătoare sănătății. Apoi suferă un atac de cord și ce se întâmplă? Deoarece infarctul a fost o experiență urâtă, dar care l-a obligat să ia atitudine, s-ar putea să își schimbe Direcția și să înceapă să se depărteze de problemele de sănătate. Și-ar putea schimba comportamentul, lăsându-se de fumat, făcând mai mult sport, schimbându-și regimul alimentar și așa mai departe, deoarece nu vrea să mai aibă un atac de cord. Unele programe de tratare a dependenței se bazează pe așa ceva.

Uneori oamenii nu fac schimbări în viețile lor pentru că nu au atins încă pragul de jos. O întrebare care ar putea ajuta în această situație ar putea fi: „Te simți destul de rău acum pentru a face niște schimbări sau ai prefera să mai aștepți până când te vei simți și mai rău?”.

## **Limbajul de influențare**

Folosind Limbajul de Influențare potrivit, vei obține toată atenția unei persoane. Aceasta te va ajuta să nu fii nevoit să repeți lucrurile de câteva ori. Rapportul pe care îl stabilești va fi mai profund, deoarece te-ai mulat pe modul în care gândește acea persoană; nu va mai trebui să pierzi timpul ca să ajungi pe aceeași lungime de undă cu ea. Pentru că ai stabilit un rapport, poți evita multe neînțelegeri.

Iată câteva expresii tipice pe care să le folosești:

### **Mă apropii de**

- a ajunge; obține; deține; ia; include; atinge; îți permite să; îți aduce beneficii; avantaje; iată ce ai realiza

### **Mă îndepărtez de**

- nu va trebui să; rezolvă; previne; evită; repară; prevede; nu trebuie să te ocupi de; scapă de; nu este perfect; să aflăm ce nu merge bine; nu vor fi probleme

## Ce te va face să stabilești și să atingi scopuri?

De mulți ani, oamenii au învățat despre importanța stabilirii scopurilor. S-a dovedit de multe ori că dacă nu ai scopuri, există șansa să nu reușești să afli ce vrei cu adevărat. Ultima frază a fost una de tip *Mă apropii de sau Mă îndepărtez de?* A fost *Mă îndepărtez de*. Nu ajungi nicăieri dacă nu ai scopuri.

Când discutăm despre Direcția Motivației unei persoane, vorbim despre ce o **va împinge** să facă ceva, cum ar fi să își stabilească scopurile. De ce îmi stabilesc singură scopuri în afacerea mea? Pentru că dacă nu aș face-o, aș fi complet dezorganizată. Chiar îmi stabilesc scopuri și am un tipar *Mă îndepărtez de la muncă*. Pentru mine, acest lucru înseamnă că atenția îmi poate fi distrasă de orice țipă mai tare. Pentru a-mi păstra concentrarea asupra a ceea ce trebuie să ating (și, mai ales, pentru a *nu* deveni dezorganizată), mă întreb cam la fiecare două săptămâni: „În ce tip de afacere sunt?”. Asta mă ajută să mă reîntorc la ce trebuie cu adevărat să fac. O altă întrebare utilă pentru oamenii cu tipar *Mă îndepărtez de* este: „Cum se potrivește această activitate în ceea ce vreau eu să realizez?”.

Oamenii cu un tipar *Mă apropii de* trebuie să se întrebe: „O să meargă planurile mele?”, „Ce altceva trebuie să mai prevăd?”, „La ce nu m-am gândit încă și ar putea merge prost?”. S-ar putea să aibă nevoie de serviciile unui avocat al diavolului pentru a fi siguri că sunt realiști.

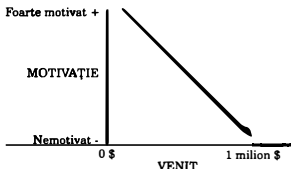
Deși se pare că în America de Nord cultura are o adversitate față de tiparul *Mă îndepărtez de*, există nevoia unui echilibru între cele două tipuri de profiluri în multe situații. Armonia între *Mă apropii de* și *Mă îndepărtez de* într-o echipă va garanta faptul că scopurile sunt stabilite, că sunt făcute planuri de rezervă bine gândite și că se păstrează concentrarea asupra priorităților.

## Este Frică de Succes sau Direcția Motivației?

Iată o altă idee privind oamenii cu tipar *Mă îndepărtez de* și atingerea scopurilor. Să îți dau un exemplu. I s-a întâmplat lui

John Overdurf, un cunoscut de al meu, terapeut. A avut un client care a venit la ședință și i-a spus: „Sunt foarte supărat. Mi se duce viața de râpă. Am fost milionar de patru ori.“. La prima vedere ai putea replica: „Ai fost milionar de patru ori. Deci, care-i problema?“. Să ne gândim la asta. Dacă a fost milionar de patru ori, asta înseamnă că a pierdut de trei ori. Așa că hai să vedem ce s-a întâmplat.

John i-a mai pus câteva întrebări și a aflat că persoana avea un tipar *Mă îndepărtez de extrem pentru muncă*. Era motivat să se *depărteze de sărăcie*. Hai să facem un grafic pentru a înțelege acest profil. Pe axa verticală, avem valoarea motivației lui sau cât de motivat este, de la „nu foarte motivat“, la bază, până la „foarte motivat“ la vârf. Să punem venitul pe axa orizontală, de la zero până la un milion de dolari. Dacă este foarte motivat să se depărteze de sărăcie, la un venit zero cât de motivat este? Foarte motivat. Pe măsură ce câștigă bani, ce se întâmplă? Nivelul lui de interes scade pe măsură ce venitul crește. Odată ce sărăcia nu mai este o problemă, el va începe să nu își mai termine munca pentru contracte sau va uita să mai trimită reclame potențialilor clienți sau să amâne și să nu mai verifice cât de mulțumiți sunt clienții. Când va veni marele contract care l-ar putea trece de pragul de un milion, el va spune: „Ah, o să mă ocup de el când o să am chef.“, adică atunci când este amenințat de sărăcie (orice ar însemna asta pentru el), este foarte motivat să facă orice este nevoie pentru a produce venit.



Deși acesta este un exemplu extrem, explică de ce oamenii cu un tipar predominant Mă îndepărtez de au nevoie să se recentreze periodic pe ce încearcă să atingă.

## Gândire pozitivă sau negativă?

Când află prima dată despre aceste tipare, multe persoane privesc pozitiv oamenii care au un profil Mă apropii de, în timp ce tiparul Mă îndepărtez de este văzut ca negativ. Această judecată provine dintr-o anumită interpretare a cuvintelor „gândire pozitivă”. Ține minte că aceste tipare sunt simpli declanșatori care vor face pe cineva să treacă la acțiune.

Se spune că Maica Teresa a afirmat că și-a început opera când „am descoperit că în inima mea era un Hitler.” Direcția Motivației sale este Mă îndepărtez de. Multe grupuri de lobby, cum ar fi Greenpeace, National Action Committee for the Status of Women (NAC), mișcarea antinucleară, Amnesty International și așa mai departe sunt, în esență, motivate să se depărteze de anumite practici cu care nu sunt de acord. Prin urmare, poți să prevezi că aceste grupuri vor observa ce nu este suficient sau ce este greșit în legislația de protecție a mediului, de protecție a victimelor violurilor, în reglementările în privința siguranței nucleare, a reformei asistenței sociale și așa mai departe. De asemenea, mulți jurnaliști au acest tipar.

Iată o afirmație a lui Nelson Mandela, din 24 mai, 1994, ziua în care a devenit președinte al Africii de Sud:

*„Angajamentul guvernului meu de a crea o societate liberă în centrul căreia se află omul ne obligă să urmărim scopurile...”*

(la prima vedere asta sună destul de Mă apropii de, nu?)

*... eliberării de foamete, eliberării de privațiuni, eliberării de ignoranță, eliberării de opresiune și eliberării de teamă.”*

Dacă o persoană răspunde „libertate“ atunci când este întrebată *De ce este asta important?*, nu presupune că acest cuvânt corespunde fie tiparului *Mă apropii de*, fie tiparului *Mă îndepărtez de*. Sondează pentru a afla dacă este libertate *pentru ceva* sau libertate *de ceva*.

## Conflicte de limbaj în relațiile de muncă

În contextul relațiilor și negocierilor profesionale, conflictul nu apare doar din cauza intereselor de muncă și manageriale adesea total contrarii. Conflictul se naște și din cauza diferențelor culturale dintre cele două grupuri. Dacă pot face o scurtă generalizare, hai să privim managementul de vârf ca pe o cultură. Are managementul de vârf un tipar în principal *Mă apropii de* sau *Mă îndepărtez de*? Scopuri, planuri de afaceri, obiective și așa mai departe, toate acestea sunt activități *Mă apropii de*. Care este motivul principal pentru existența unui sindicat? Pentru a face o altă generalizare, adesea sindicatele există pentru a-și apăra membrii de dezastre: salarii mici, condiții proaste de muncă, concedieri și altele asemenea.

Frecvent, managementul și angajații nu vorbesc aceeași limbă. Conducerea tinde să negocieze în termenii înaintării spre obiective, iar angajații încearcă să prevină să aibă loc anumite lucruri.

În 1995, greva sindicală/patronală a căilor ferate canadiene dintre Căile Ferate Canadiene (CN) și Căile Pacifice Canadiene (CP), pe de o parte, și Muncitorii Auto Canadieni (CAW) și Frăția pentru Întreținerea Drumarilor (BMWE), de cealaltă parte, a oferit exemple clare despre funcționarea acestor tipare. Problema principală privea siguranța angajării, un beneficiu câștigat cu greu, iar sindicatele erau hotărâte să prevină ca cele două companii de căi ferate să îl schimbe, mai ales în lumina posibilei privatizări a CN și a concedierilor masive. Căile ferate erau la fel de hotărâte să modifice contractul de muncă pentru a-și crește *competitivitatea* față de căile ferate americane și de industria de transporturi rutiere. În acest



exemplu, fiecare tabără se îndrepta într-o Direcție diferită și, așa cum se întâmplă atunci când disputele de muncă se accentuează, opera în baza unor criterii diferite.

Dacă angajații și conducerea ar putea să învețe, fiecare, să înțeleagă tiparele celeilalte părți și dacă ar învăța cum să vorbească pe limba celuilalt, și-ar mări șansele de a ajunge la o înțelegere cu mai puțină luptă<sup>3</sup>. Firește, în Realitate, nu toate sindicatele au o motivație de tip *Mă îndepărtez de*, așa cum nu toți angajatorii au un tipar *Mă apropii de*.

## Profesiile au culturi

Unele profesii sunt prin natura lor de tipul *Mă apropii de* sau *Mă îndepărtez de*. De exemplu, medicina, așa cum este ea practică de obicei în Occident, este de în principal *Mă îndepărtez de*. Ca și cultură (deosebită de tiparele individuale), cadrele medicale tind să se concentreze pe ceea ce nu este bine la pacienții lor. Ei se *depărtează de boală și moarte*. De curând, am terminat de alcătuit profilele tuturor farmaciștilor dintr-un spital și am descoperit că, din șaptesprezece farmaciști, paisprezece aveau un tipar în mare parte sau foarte *Mă îndepărtez de* la locul de muncă. Ceilalți trei aveau doar un profil *Mă îndepărtez de* redus. Ca și cultură, profesiile medicale sunt atât de *Mă îndepărtez de*, încât atunci când le-a venit ideea că medicina homeopată ar putea merita să fie luată în considerare, au numit-o *medicină preventivă*.

Orientarea *Mă îndepărtez de* este potrivită pentru tratarea și vindecarea (a scăpa de) bolii. Poți să îți imaginezi că te grăbești să ajungi la medicul tău pentru o urgență și când îl vezi, acesta îți ignoră simptomele doar pentru a te întreba despre scopurile tale de sănătate?

Pe de altă parte, un număr de cadre medicale lucrează în afara structurilor medicale tradiționale. Sunt gata să fac pariu

<sup>3</sup> Pentru informații mult mai complexe despre cum se poartă negocierile, vezi *Getting to Yes*, de Fischer și Ury, *Getting Beyond No*, de Ury și *Beyond Machiavelli*, de Fischer.

că mulți vindecători cu plante medicinale, radioesteziști și alții au un tipar Mă apropii de în privința muncii lor și că nu se simt în largul lor cu oameni care, în special, caută și distrug boala.

Pe măsură ce citești despre diferite tipare, ai putea descoperi că poți deduce profilele culturale ale diferitelor profesii.

## Angajarea

Dacă urmează să angajezi pe cineva, ar fi util să știi dacă activitățile zilnice ale postului presupun în principal identificarea și rezolvarea problemelor sau, mai degrabă, concentrarea pe atingerea obiectivelor. Deși cele mai multe organizații sunt acum cel puțin ipocrite în privința evaluărilor performanței bazate pe obiectivele angajatului, va trebui să examinezi mai atent realitățile zilnice ale postului.

Pentru a ajuta o firmă de creație și producție să angajeze un director de fabrică, am avut nevoie de o listă cu responsabilități și sarcini care i-ar fi revenit acestuia. Sarcinile includeau monitorizarea rapoartelor de producție și investigarea cauzelor erorilor de producție, transportul și introducerea de date; verificarea că transporturile sunt făcute corect; controlul calității; respectarea standardelor guvernamentale; negocierea cu furnizorii și întreținerea unității de producție. Cu posibila excepție a negocierii cu furnizorii, majoritatea activităților necesare îndeplinirii acestor responsabilități presupunea căutarea, prevenirea și rezolvarea problemelor. Un director de fabrică cu profil Mă apropii de n-ar fi observat multe dintre potențialele erori și omisiuni în timp ce ar fi pornit la atac pentru a atinge țintele de producție. (Am observat că mulți dintre cei cu tipar Mă îndepărtez de numesc țintele „termene limită”). De asemenea, am stabilit profilul conducerii superioare, pentru a mă asigura că va exista un echilibru în echipă și că cineva va avea grijă ca obiectivele să fie atinse.

Dacă dorești să angajezi pe cineva motivat de a face treaba care i se oferă, este important să stabilești dacă acest post este bazat pe scop sau este, în mare parte, de identificare a pro-

hlemelor. Ai nevoie de cineva care este încântat să muncească pentru scopuri sau de cineva care se desfată rezolvând crize?

Mă voi ocupa în secțiunea de Aplicații a acestei cărți de modul în care se alcătuiesc anunțurile de angajare pentru a atrage doar candidații „potriviți“.

### **Managementul oamenilor și atribuirea sarcinilor: bățul sau morcovul**

Deoarece mulți manageri au deja o echipă formată din angajații existenți, ar face bine să descopere care sunt punctele tari ale celor din urmă în loc să sufere din cauza punctelor slabe ale acestora.

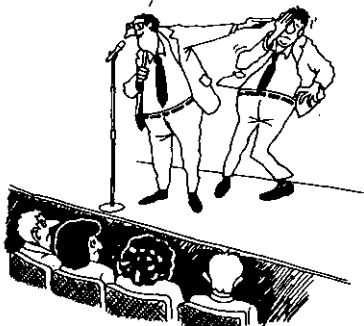
Pentru a motiva angajații cu tipare Mă apropii de și a-i păstra motivați, va fi nevoie de sarcini care să le permită acestora să atingă scopuri. Le poți spune despre beneficiile îndeplinirii unei anumite sarcini, cum ar fi *creșterea eficienței*, *mărirea profitului departamentului* sau *câștigarea unei prime*. La ședințe, acești angajați vor vrea să rămână concentrați pe obiectiv și nu vor avea răbdare în discuțiile despre ce merge sau ar putea merge prost. Vor considera aceste lucruri ca fiind în afara subiectului. Va trebui să le explici beneficiile discutării potențialelor probleme și să ai grijă să o faci în termenii tiparului Mă apropii de: „Dacă vorbim și stabilim acum un plan pentru probleme potențiale, vom atinge obiectivul mult mai repede.“ este mult mai potrivit decât: „Dacă nu analizăm problemele acum, vom fi nepregătiți mai târziu.“

Angajații cu tipar Mă apropii de, mai ales atunci când au și un profil proactiv, dacă sunt lăsați să își atace scopurile, s-ar putea să aibă niște surprize neplăcute mai târziu din cauza faptului că nu dau atenție potențialelor piedici sau consecințelor negative neprevăzute.

Angajații cu un tipar Mă îndepărtez de vor îndrepta ședințele către discuții despre obstacole și ce este greșit la propuneri. Pentru a-i ajuta să fie foarte productivi la ședințe, explică-le (în termenii profilului Mă îndepărtez de) de ce menținerea unui scop

va împiedica grupul să își piardă concentrarea, ceea ce ar fi o mare pierdere de resurse și alocă-le timp pentru prevenirea dezastrelor. Drept sarcini, dă-le de rezolvat probleme și de reparat lucruri. Nenorocirile iminente îi vor vitaliza. „Dacă asta nu e gata la timp, o să plătim scump.“ Cel mai rău lucru pe care tu, ca manager, l-ai putea face unui angajat cu tipar Mă îndepărtez de este să îi iei toate problemele. „Sunt îngrijorat că nu e nimic care să meargă prost.“ Tu, ca manager, nu vei vrea, de asemenea, să faci față consecințelor faptului de a fi dat unui angajat cu tipar Mă îndepărtez de o sarcină Mă apropii de.

Și acum, dr. Schmilblik, aici de față,  
ne va vorbi despre prevenirea  
accidentelor de muncă.



Îți mai sugerez să nu ceri unui angajat cu profilul Mă apropiu de să corecteze un document. Nu va găsi erorile. Dacă observi în text greșeli ca și cum ți-ar sări în ochi, atunci ai un tipar Mă îndepărtez de în Contextul lecturii. Am dat prima versiune a acestei cărți spre corectare unei prietene, uitând de profilul ei Mă apropiu de. În afară de a fi adăugat câteva virgule, mi-a spus: „E perfectă” și a continuat să îmi vorbească despre ce i-a plăcut.

## Remediul pentru blocajul scriitorului

Când scrii rapoarte, scrisori, articole sau cărți, suferi vreodată de blocajul scriitorului? Dacă ți se întâmplă regulat acest lucru, atunci probabil că ai un tipar Mă îndepărtez de în acest context. Este mult mai ușor, și mult mai motivant, pentru oamenii cu profilul Mă îndepărtez de să corecteze greșelile decât să își păstreze concentrarea asupra scopului textului lor.

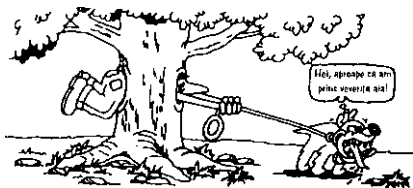
Filosofia mea este să muncesc folosindu-mi punctele tari, în loc să sufăr din cauza celor slabe. Așa că, știind despre tiparul meu Mă îndepărtez de, am hotărât să scriu această carte făcând ce mă pricep eu mai bine: reparând ce există. Pentru aceasta, am transcris seria de casete audio pe care le-am făcut pe acest subiect și le-am pus pe dischetă. Apoi am structurat cartea și am importat secțiunile transcrierii. În cele din urmă, am făcut partea distractivă. Am corectat textul transformând limba vorbită într-una scrisă, căutând erorile și omisiunile, făcând îmbunătățirile necesare și adăugând noi exemple.

I-am spus cumnatei mele, care este scriitoare, că am fost în stare să produc câte douăzeci și două de pagini pe zi. Ei i s-a părut incredibil până când i-am explicat că: „Nu scriam douăzeci și două de pagini, corectam douăzeci și două de pagini și adăugam ce lipsea.”

Sfatul meu pentru cei care suferă de blocajul scriitorului este să treacă *orice* pe hârtie (sau în calculator), chiar dacă trebuie să pună pe altcineva să facă ciorna unei scrisori, de exemplu. Apoi repară ce ai obținut. Va fi mult mai puțin chinuitor și nu vei pierde o grămadă de timp întrebându-te ce să spui.

Desigur că acest truc nu te va ajuta dacă nu ai *într-adevăr* ceva de spus.

## Un câine foarte Mă apropii de!



## Vânzări și marketing

Din curiozitate, am telefonat la asociația locală a automobiliștilor și am întrebat: „De ce cumpără oamenii serviciul vostru?“. Mi-au spus că 90% dintre membrii lor au intrat în club pentru a evita probleme ca a rămâne în pană și a plăti o avere pentru tractare. Prin urmare, în contextul călătoriei cu mașina, cei mai mulți dintre membrii lor aveau un tipar *Mă îndepărtez de*.

De curând, am avut oportunitatea să lucrez cu Asociația Automobiliștilor. Pentru a explica ce voiam să spun cu *Mă apropii de* și *Mă îndepărtez de*, i-am dus pe membrii conducerii la biroul de recepție pentru a trage cu urechea la ce spuneau clienții. Unele după altele, persoanele ziceau că *nu voiau să aibă de a face cu* probleme tehnice, variante alternative și așa mai departe. Ca rezultat, am regândit procesele lor de marketing, de vânzări și de relații cu clienții pentru a folosi un limbaj în mare parte *Mă îndepărtez de*: „Agenția de voiaj care vă scapă de griji și de drumuri inutile“, „Nu o să aveți de a face cu...“, „Nu trebuie să vă faceți griji pentru...“, „Cecuri de călătorie fără taxe“, „Așa o să economisiți timp“ și altele la fel.

Asigurările sunt un alt produs *Mă îndepărtez de*. Cei mai mulți clienți cumpără pentru a evita probleme pe care le-ar putea avea ei sau familiile lor. Pe de altă parte, investițiile sunt, prin esența lor, *Mă apropii de*. Închipuie-ți dificultățile pe care trebuie să le fi avut agenții de vânzări atunci când companiile de asigurări au început să ofere și oportunități de investiții. Ar fi trebuit să-i facă pe clienți să gândească după tipare *Mă apropii de*. Adesea nu făceau decât să continue profilul, arătând dezastrele financiare provocate de investițiile neinspirate.

Am ajutat departamentul de marketing al unui producător important de medicamente să stabilească profilul pieței sale. De asemenea, am revăzut și reclamele lor în lumina a ceea ce am aflat. Una dintre reclamele lor pentru un medicament împotriva incontinenței urinare avusese un succes deosebit. Înfațișa un bărbat de vreo șaiszeci de ani, zâmbitor, care dădea o lovitură la golf într-o minunată zi însorită. Textul spunea:

„18 găuri și niciun accident.“. Până să stabilim profilul, ei presupuseseră că reclama funcționase din cauza scenei pozitive din imagine. După ce au înțeles natura produsului și a pieței în termenii tiparului Mă îndepărtez de, s-a căzut de acord că textul fusese cel care crease răspunsul pozitiv.

Ca agent de vânzări sau director de marketing, există câteva opțiuni pe care le ai atunci când faci planul abordării de vânzări sau al campaniei de marketing. Îți poți examina produsul sau serviciul pentru a afla dacă este Mă apropii de ori Mă îndepărtez de prin natura lui și să îți creezi procesul pentru a atrage mai mult din segmentul de piață potrivit. Alternativ, mai ales dacă produsul sau serviciul tău ar putea avea ambele tipare, îți poți stabili strategia să se adapteze la oricare dintre ele, în funcție de ce trezește atenția fiecărui client. O altă opțiune este să afli cine cumpără deja produsul sau serviciul tău indiferent de caracteristicile lui și să accelerezi totul pentru a-ți mări cota de piață în acel grup. Sau, dacă deja ai saturat acel grup, ai putea considera că este potrivit să mergi spre celălalt tipar folosind limbajul de influențare corect.

Multe cărți despre vânzări îți vor spune că o persoană va cumpăra fie pentru *a avea un beneficiu*, fie pentru *a evita o problemă*. Odată ce ai pus întrebarea *De ce este asta important?* pentru a afla dacă o motivație este Mă apropii de sau Mă îndepărtez de, poți folosi limbajul de influențare corespunzător. Dacă vrei să vinzi o casă unei familii cu profil Mă apropii de i-ai putea spune (dacă se potrivește criteriilor ei) că *este aproape de școli*, că *are mult spațiu* și că *este în apropierea mijloacelor de transport în comun*. Pentru o familie cu tipar Mă îndepărtez de, ai putea spune că *nu este departe de școli*, că *nu este prea mică* și că *nu trebuie să mergi o grămadă până la mijloacele de transport în comun*.

Un agent imobiliar care studia și folosea Profilul LAB a descoperit că nu trebuia să muncească decât două treimi din an pentru a-și păstra veniturile la nivelul la care dorea el, și



asta într-o perioadă de recesiune, când mulți agenți fuseseră obligați să iasă din afacere.

## Cultura

Profilul LAB este un instrument care îți va permite să înțelegi culturi, naționale sau ale companiilor. Una dintre întrebările care i-a preocupat mulți ani pe canadieni este: „Cum anume suntem noi diferiți de americani?” Cultural, America are un tipar Mă apropii de. (Nu uita că, aici, *cultură*, este un termen general; fiecare individ poate să se înscrie sau nu în această afirmație). În Europa, America este văzută ca fiind extrem de naivă, deoarece merge înainte și face diferite lucruri, fără să se gândească la posibilele implicații negative. În timpul anilor 1980, când trăiam în Franța, am făcut consiliere și cursuri de instruire profesională pentru OECD (Organizația pentru Dezvoltare și Cooperare Economică) și UNESCO (Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură). Critica pe care am auzit-o de multe ori la adresa Americii în cadrul acelor organizații a fost că „Americanii cred întotdeauna că doar pentru că este o idee bună, ar trebui să o facă. Nu par să înțeleagă că există un considerent politic, o problemă economică etc.”. S-ar putea să îți amintești că guvernul american s-a retras din UNESCO.

Canadienii, pe de altă parte, au un tipar mai mult Mă îndepărtez de, din punctul de vedere al culturii. Nu vrem să legănăm barca sau să facem valuri. Și uite cultura mea evreiască. Orice grup care folosește un slogan cu „Niciodată iar” și care prescrie supă de pui pentru că „nu are ce rău să facă” are, obligatoriu, un tipar Mă îndepărtez de.

---

**Rezumat**

---

**Direcție**

**Întrebare: De ce este asta (criteriile) important?**  
**[Întreabă de 3 ori]**

*Mă apropii de:* Motivat să obțină sau să atingă scopuri.

*Mă îndepărtez de:* Motivat să rezolve sau să evite problemele

*Distribuție:* 40% în mare parte Mă îndepărtez de  
20% egal Mă apropii de și Mă îndepărtez de  
40% în mare parte Mă apropii de

**Limbajul de influențare**

*Mă apropii de:* atinge; obține; deține; ia; include;  
îndeplinește etc.

*Mă îndepărtez de:* evită; previne; elimină; rezolvă; scapă de etc.

# Doamnele de Fier ale Lumii:

## Sursa Motivației



*Unde își găsește o persoană motivația? În surse externe sau în standarde și credințe interne?*

Această categorie tratează sursa motivației sau, cu alte cuvinte, locul ei. Unde sunt făcute judecățile, în interiorul corpului unei persoane sau în afara lui? Aceste tipare influențează modul în care luăm decizii și facem judecăți. După ce le-ai încercat, vei putea să hotărăști cum să le folosești mai bine și ceilalți vor observa eficiența ta crescută.

### Intern

Oamenii cu un tipar intern într-un anumit context își oferă propria motivație din interiorul lor. Ei hotărăsc referitor la calitatea muncii lor. Le este greu să accepte părerile altora și îndrumări din afară. Când primesc un feedback negativ pentru munca pe care o consideră bine făcută, vor pune la îndoială opinia sau vor judeca persoana care oferă feedback.

Sunt motivați să *adune informații* din surse exterioare și apoi *ei decid* în privința acestora, conform standardelor interne. Deoarece *privesc ordinele ca pe informații*, pot fi greu de coordonat. „Șeful vrea ca asta să fie gata până marți? Interesant.”

Cum nu au nevoie de aprecieri din exterior, au tendința să nu ofere mult feedback atunci când sunt manageri.

Oamenii cu tipar intern respectă standarde de undeva din interiorul lor, pentru lucrurile care sunt importante pentru

ei. Motivația lor este declanșată atunci când adună informații din exterior, le procesează conform standardelor lor și fac judecăți despre ele.

## Extern

Persoanele cu tipar extern au nevoie de părerile altor oameni, de îndrumări din afară și de feedback din surse externe pentru a rămâne motivate. În Contextul profesional, dacă nu primesc acel feedback, nu vor ști cât de bine se descurcă. Privesc informațiile ca pe ordine. „A spus că hârtia verde se potrivește cu decorul. Ar trebui să mă duc să cumpăr.“

Aceste persoane sunt motivate atunci când decide altcineva. Le este greu să înceapă sau să continue o activitate fără un feedback din exterior sau fără vreun fel de rezultate.

Oamenii cu profil extern nu au standarde interioare. Le strâng din afară. În absența unui feedback extern, vor trăi ceva înrudit cu privațiunea senzorială.

— Distribuție % —  
(în Contextul de lucru, Rodger Bailey)

Egal		
Intern	Intern și Extern	Extern
40%	20%	40%

## Recunoașterea tiparului



**Întrebare:** Cum știi că ai făcut o treabă bună? (la muncă, la alegerea unei mașini etc.)

**Intern** – structura frazei

- ei hotărâsc sau știu; „Eu știu“
- își evaluează performanța conform propriilor standarde și criterii

- se împotrivesc atunci când cineva le spune ce să facă sau când hotărăște pentru ei
- indicațiile din exterior sunt tratate ca informații

#### **Intern** – limbajul trupului

- stă drept, arată spre sine, poate face o pauză înainte de a răspunde părerii altcuiva pentru a o evalua, gesturi și expresii faciale minime pentru cultura din care provine

#### **Extern** – structura frazei

- alți oameni sau alte surse, din exterior, hotărăsc sau judecă în locul lui
- trebuie să își compare munca cu norme sau standarde externe, cum ar fi o listă sau o cotă
- informațiile din exterior sunt tratate ca ordine sau decizii

#### **Extern** – limbajul trupului

- se apleacă în față, așteaptă reacția ta, expresiile faciale arată că vrea să știe de la tine dacă a fost bine

#### *Exemple*

**Intern:** „Știu când am făcut o treabă bună.”

**În mare parte** „De obicei știu. Îmi place când șeful mă laudă, dar, în general, știu când am făcut bine.”

**Intern:** „Uneori știu, iar alteori îmi spun clienții.”

**Egal Intern și Extern:** „De obicei, când îndeplinesc norma stabilită de șef și când clienții par mulțumiți. Și pot să spun și eu când muncesc bine.”

**Extern:** „Mulți clienți sunt mulțumiți. Șeful e mulțumit. Îmi îndeplinesc norma.”

#### **Întrebări alternative**

Cum ai reacționa la un feedback oferit cu regularitate de colegi (într-un context anume)?

Pe cine implici când iei o decizie?

Dacă ți s-ar părea că ai făcut o treabă bună și o persoană pe care o respecti îți critică munca, cum ai reacționa? Ascultă dacă individul critică, judecă sau încearcă să îl convingă pe

celălalt (Intern) sau dacă pune la îndoială valoarea muncii lui (Extern).

### **Întrebări și verificare**

Iată câteva exemple care îți arate cum să verifici atunci când nu ești sigur din răspunsul de la prima întrebare:

**SRC:** Suzanne, pot să te întreb cum știi că ai făcut o treabă bună la locul de muncă?

**S:** Din feedbackul primit de la ceilalți plus că știu eu.  
(Extern și Intern)

Acesta este un exemplu de persoană care are ambele tipare. Deoarece știm că doar aproximativ 20% sunt chiar la mijloc, aș vrea să verific dacă Suzanne se află într-o parte sau alta.

**SRC:** Să presupunem că tu ai crezut că ai făcut o treabă bună la ceva și nu ai primit un feedback pozitiv de la ceilalți. Cum ai reacționa?

**S:** Ei, tot *aș crede* că am făcut o treabă bună, dar... ar însemna că lipsește ceva. Ar trebui să mă duc să verific ce nu le-a plăcut.

Iată încă două exemple:

**SRC:** Louise, cum știi că ai făcut o treabă bună la serviciu?

**L:** Mi se pare că este bună.

**SRC:** Ce se întâmplă dacă ți se pare că e bine și nimeni altcineva nu este mulțumit?

**L:** Probabil că nu văd ce am văzut eu (ridică din umeri).

**SRC:** Robert, cum știi că ai făcut o treabă bună la locul de muncă?

**R:** Știu că am făcut o treabă bună atunci când primesc un feedback din exterior.

**SRC:** Ce se întâmplă dacă nu există acest feedback?

**R:** Aș simți că nu mai înțeleg nimic.

Deși Suzanne are ambele tipare în contextul muncii, este mai mult Externă decât Internă, deoarece când dă de greu are nevoie de feedback pentru a ști cu adevărat dacă este destul de

bine. Atât Louise cât și Robert cad cu certitudine în tabăra Internă, respectiv Externă.

## Unde știi asta?

Recent am descoperit o altă întrebare care te va ajuta să faci o verificare în acele cazuri în care răspunsul la prima întrebare este neclar. Întreabă: „*Unde știi asta?*“. O persoană Internă va arăta spre o parte a corpului, iar una Externă fie nu va înțelege întrebarea, fie va da un răspuns Extern clar.

### Alte contexte

Am lucrat cu multe grupuri în care există câțiva bărbați cu un tipar Intern ridicat. Adesea, unul dintre ei își va enunța convingerea conform căreia el este întotdeauna Intern fiindcă altfel cum și-ar putea conduce cineva viața? Eu întreb: „De unde știi că ai cumpărat casa potrivită?“. Cel mai des, răspunsul este: „Pentru că i-a plăcut nevestei mele.“

Cineva dintr-un grup de training mi-a spus: „Ei, mi se pare că treaba asta cu tiparul Extern este o chestie foarte imatură. Evident, când crești și ai un anumit nivel de maturitate, devii mai Intern.“ Acesta este un lucru tipic Intern. Să ne gândim la altă posibilitate. Cineva care are un tipar Intern ridicat ar putea defini maturitatea ca fiind abilitatea de a lua alte persoane în serios reacționând la ce *spun* ele că le trebuie, în loc să *știi* ce este cel mai bine pentru ele. Depinde cum privești lucrurile și de ce vrei să obții, fie că este mai potrivit să te încadrezi într-un tipar Intern sau Extern ori în amândouă.

## Margaret Thatcher

Când țările din Commonwealth negociau dacă să impună sancțiuni Africii de Sud în timpul lungii perioade de apartheid, votul a fost de patruzeci și nouă de țări pentru și una împotriva. Cine s-a opus? Marea Britanie. Mai exact cine? Margaret Thatcher. Când rezultatele votului au fost anunțate, ea a

declarat: „Îmi pare rău pentru celelalte patruzeci și nouă.” Margaret Thatcher are un tipar Intern *dincolo de limite*.

## **Brian Mulroney, Michael Wilson, TVA și comerțul liber**

Cred că Profilul LAB ne poate ajuta să înțelegem ce s-a întâmplat atunci când guvernul conservator din Canada, condus de Brian Mulroney, a introdus foarte nepopulara Taxă pe Bunuri și Servicii (TVA). Ministrul de Finanțe, Michael Wilson, a propus TVA și, inițial, a anunțat în 1990 că avea să fie stabilită la 9%. Cine a scăzut-o la 7%? Primul ministru, Brian Mulroney. Cum de s-a putut întâmpla așa ceva? Nu ai crede că atunci când un ministru de finanțe anunță o nouă taxă, are sprijinul primului ministru?

Michael Wilson are o combinație foarte puternică de tipar Mă apropii de și Intern. El calculase că pentru a-și atinge scopurile avea nevoie ca TVA-ul să fie stabilit la 9%. Publicul canadian a vociferat puternic la gândul unei noi taxe într-o perioadă economică dificilă. Și cum a reacționat Michael Wilson? A exprimat niște păreri de rău că populația era nemulțumită, dar a insistat că cele nouă procente erau necesare pentru ca el să-și atingă țintele.

Când furia a crescut, Brian Mulroney a intervenit peste capul domnului Wilson și a scăzut taxa la 7%. Domnul Mulroney are o combinație de tipare Mă îndepărtez de și Extern, ceea ce înseamnă că este motivat să răspundă feedbackului negativ extern. Ca prim-ministru, era bine cunoscut pentru că *guverna prin intermediul sondajelor de opinie*, trecând la acțiune de fiecare dată când anumite grupuri țipau destul de tare. (Bănuiesc că și președintele Clinton are acest profil.)

Această combinație de tipare explică, de asemenea, comportamentul domnului Mulroney în vara anului 1992 privind negocierile pentru Acordurile Constituționale de la Charlottetown. În timp ce domnul Mulroney se afla în Europa,



premierii provinciilor și fostul prim-ministru Joe Clark, care reprezenta guvernul federal, au ajuns la o înțelegere preliminară în privința noului sistem federal al statului. Ca rezultat al reacției negative a publicului față de această înțelegere, Brian Mulroney a votat împotriva la întoarcerea în Canada.

Cine a condus negocierile pentru Acordul de Comerț Liber între Canada și SUA (NAFTA)? Domnul Michael Wilson, care atunci era ministrul comerțului. Cu amestecul său de Mă apropii de și Intern, a neglijat să prevadă potențialele probleme din acord, în ciuda avertismentelor primite de la comentatori și grupurile de susținători. O importantă omisiune în actul final a fost crearea unui mecanism de anulare corectă și înainte de termen a acordului.

De la intrarea în vigoare a acordului, au avut loc multe conflicte la nivel înalt și foarte lungi între producătorii americani și canadieni de oțel, de cherestea, de grâu Durham și de bere. Mă întreb adesea dacă unele dintre aceste probleme nu ar fi putut fi evitate dacă ministrul ar fi fost un pic mai puțin Intern și mai Mă îndepărtez de.

## **Critica și răspunsul la feedback**

Când o persoană cu tipar extern primește critici sau un feedback negativ, se pune la îndoială pe sine. O persoană cu tipar intern pusă în aceeași situație face o judecată despre celălalt. „Probabil că am făcut ceva greșit.” (Extern) sau „Cliențul este un nesuferit pentru că nu apreciază ce am făcut pentru el.” (Intern).

Dacă zece oameni îi spun unei persoane cu profil Intern ridicat: „Doamne, dar ce cravată urâtă ai!”, aceasta va răspunde: „Ei, nu e ciudat? Aici sunt zece oameni lipsiți de gust.”. Un individ Extern se va duce acasă și se va schimba.

Recent, am avut avantajul de a mi se arăta ce înseamnă a fi Extern. Am cumpărat o bibliotecă ieftină, pe bucăți, pe care trebuia să o asamblez singură. Cum mă luptam eu să urmez instrucțiunile (tatăl meu obișnuia să spună că dacă nimic nu merge, trebuie să citești instrucțiunile), am observat că

rafturile de sus și de jos nu se potriveau bine pe placa din spate. „Lucru de mântuială“, am mormăit eu și *le-am făcut* să se potrivească. Când am ridicat biblioteca, am observat că montasem invers rafturile de sus și de jos și că se vedea materialul din care erau făcute! Dacă aș fi fost puțin mai Externă, așa cum este bine în Contexte despre care nu știi multe lucruri, *aș fi putut pune la îndoială* ce făceam când am observat că nu se potriveau, în loc să *critic construcția*.

Când urmezi instrucțiuni, ar putea fi mult mai bine să te afli într-un mod Extern. Fratele meu geamăn mi-a confirmat acest lucru atunci când discutam cum adesea pare că în acest tip de seturi găurile par a fi puse greșit, ceea ce înseamnă până când îți dai seama că *tu greșeai!*

De curând, când m-am întors la Paris cu niște treburi, am ieșit la cină cu o prietenă. Ea a propus un restaurant unde îi plăceau și mâncarea, și atmosfera. „Deși,“ a spus ea, „am auzit că are o nouă conducere și că nu mai este chiar așa de bun.“ Apoi a continuat să insiste să mergem acolo, deoarece trebuia să meargă să vadă *cu ochii ei*. La finalul serii, s-a pronunțat: „Ei, au avut dreptate; servirea a fost proastă și mâncarea la fel. Dar trebuia să văd eu însămi.“ Deoarece are un tipar Intern ridicat, cuvântul altcuiva nu a fost de ajuns. Pentru ea a rămas un subiect neîncheiat până când a putut hotărî singură.

Multe femei îmi spun că deseori soții lor nu le cred când le spun că e ceva în neregulă cu mașina. Soții trebuie să afle singuri.

Cel mai ușor mod de a face o persoană Internă să asculte și să se gândească la ceva este să enunți acel lucru ca pe „o informație pe care ai putea să o iei în considerație“; altfel, persoana s-ar putea să nu facă altceva decât să te judece pe tine sau felul în care ai spus-o.

## **Limbajul de Influențare**

Ar trebui să îți alegi vorbele cu grijă, în baza informațiilor pe care le-ai adunat despre cineva. După cum îți pot spune și cei mai iscusiți comunicatori profesioniști, impactul va fi enorm.

## **Intern**

- doar tu poți hotărî; ai putea să iei în calcul; cum vrei tu; îți sugerez să te gândești la; încercă și hotărâște tu ce crezi; uite niște informații ca să te poți decide; ce părere ai?; pentru toate informațiile de care ai nevoie pentru a decide, sună la...

## **Extern**

- o să primești un feedback pozitiv; ceilalți vor observa; a fost aprobat de; respectat; o să aibă un impact; X și Y cred; recomand cu tărie; experții spun; dau referințe; studiile științifice demonstrează

## **Ce nu este respectul de sine**

Cineva m-a întrebat despre aceste tipare. „Este posibil ca o persoană să treacă de la Intern la Extern, sau invers, în funcție de reacțiile negative sau pozitive pe care le primește?” După cum spunea Rodger Bailey, creatorul Profilului LAB: „Profilul LAB este un raport de stare despre cum eu (cu structura mea particulară) răspund la Contexte.” În câteva dintre profilele pe care le-am făcut, am observat un tipar care corespunde întrebării de mai sus. O persoană era foarte Internă când credea că făcuse o treabă proastă (un Context) și foarte Externă când credea că făcuse bine ceva (un Context diferit pentru ea). Nimic din ce ar fi spus oricine nu ar fi putut să o convingă de faptul că făcuse o treabă bună când ea stabilea altfel. Totuși, când credea că făcea ceva bine, trebuia să verifice acest lucru cu ceilalți pentru a fi sigură că avea dreptate. Bănuiesc că asta are legătură cu respectul și încrederea în sine scăzute. Aș numi-o strategie de „auto-handicapare”.

Totuși, nu ar trebui să confunzi un tipar Extern cu respectul de sine scăzut. Nu este același lucru. Când fac o prezentare unui grup, de exemplu, de unde îmi extrag energia motivațională? O obțin pentru că participanții îmi zâmbesc sau pentru că știu că mi-am pregătit bine prezentarea? (În acel Context, dacă scopul meu este să fac o prezentare bună și să satisfac nevoile audienței, este bine să fac câte puțin din amândouă.)

Odată, o prietenă m-a întrebat: „Crezi că sunt prea Externă?” După aceea și-a dat seama ce spusese și a izbucnit în râs. Răspunsul meu a fost: „Prea Externă pentru ce?” Obişnuiam să fiu influențată de presiunea impusă de colegi, dar prietenii m-au convins să renunț.

## Conceptul educațional

Lucram cu un grup de directori de liceu din provincia New Brunswick și discutam despre conceperea programelor educaționale. Unul dintre participanți a comentat că multe dintre noile programe sunt structurate pentru a crea un tipar Intern la elevi. Părerea mea este că dacă cercetezi cu atenție structura și conținutul oricărei programe educaționale, vei putea probabil să stabilești Profilul LAB al creatorului ei. Cele mai multe dintre aceste programe vor favoriza unul sau altul dintre tiparele din fiecare categorie. Întrebarea directorului a fost: „Și cum rămâne cu elevii care au un tipar Extern la școală și, prin urmare, au nevoie de un feedback din exterior pentru a rămâne motivați și pentru a ști că se descurcă bine?”

Cred că este bine să predai și să încurajezi autoevaluarea. Totuși, când vrei să *declanșezi motivația și să păstrezi interesul elevilor* (ceea ce este un Context separat), unii oameni vor avea continuu nevoie de feedback sau de rezultate pentru a-și păstra interesul.

## Angajarea

Postul are nevoie de cineva care să *iși ofere singur motivație și care să judece singur calitatea muncii sale*? Sau este nevoie de cineva care să *adapteze ceea ce face în funcție de cerințele din exterior*? În general, posturile de vânzări și de recepție sau orice post în care a satisface nevoile cuiva este important cer o persoană cu tipar Extern. Pe aceste poziții vei dori să angajezi pe cineva pentru care feedbackul să determine ce face și cum se comportă. Acest fel de oameni va trebui ori să fie

supravegheat cu atenție, ori să aibă un mijloc extern de a ști că se află pe drumul cel bun.

Multe posturi în managementul oamenilor necesită o persoană care are un tipar Intern ridicat amestecat cu puțin Extern. Managerii iau decizii și stabilesc standarde. Pentru a face asta, trebuie să ai niște standarde pe undeva prin corpul tău. Totuși, adesea oamenii spun, atunci când șeful este extrem de Intern, că nu ascultă sau că nu răspunde la sugestii.

Pentru posturile de vânzări sau de relații cu clienții, vei avea nevoie de cineva cu o doză bună de tipar Extern. Pe piața de azi, oamenilor care lucrează în vânzări sau în relații cu clienții trebuie să le pese cu adevărat dacă aceștia sunt mulțumiți. Dacă un client nu este mulțumit de produs ori de serviciu tău și reprezentantul tău spune că asta se întâmplă pentru că este clientul un idiot, acest lucru nu te va ajuta să îți îmbunătățești serviciul cu clienții. Aceștia au devenit mult mai Interni decât erau odată. Au standarde ridicate pentru valoare și serviciu și o singură experiență neplăcută este de ajuns pentru a-i goni.

Una dintre provocările cu care se confruntă acum organizațiile Interne mari este cum să încorporeze un feedback spontan din partea clienților în îmbunătățirea serviciului și a creării produsului. Mă trezesc adesea dând sugestii persoanei aflate de cealaltă parte a biroului, care oftează și spune că nu are ce face în acea problemă.

Totuși, una dintre ultimele tendințe în vânzări presupune promovarea agentului de vânzări ca pe un *consilier și partener pe termen lung* al clienților. Dacă reprezentanții tăi de vânzări oferă consultanță, asta presupune că ei au ceva experiență de împărtășit în privința standardelor și a problemelor tehnice, de exemplu. Prin urmare, consultantul/agentul de vânzări va trebui să aibă un anumit nivel de Intern. Totuși, nu ai vrea pe cineva care are un tipar preponderent Intern, deoarece, până la urmă, performanța lui trebuie să fie judecată în funcție de satisfacția clientului.

Când stabilești profilul unui post înainte de a face angajări sau o selecție, trebuie să vezi dacă succesul persoanei din acea

poziție se bazează pe a-și respecta propriile standarde sau pe a se adapta la standardele altcuiva.

## Managementul oamenilor

Persoanelor cu un tipar Intern le este greu să accepte că sunt gestionate și, în general, nu au nevoie de laudă pentru a rămâne motivate. Motivația lor vine din interior; sunt oameni cu inițiativă. Trebuie să ia singure deciziile și vor face acest lucru chiar dacă nu li s-a permis. Devin demotivate atunci când nu pot hotărî nimic. Când le dai o indicație, o vor considera o informație și vor decide dacă să o urmeze sau nu.

O prietenă și-a amintit de un incident intercultural dintre doi oameni cu tipar Intern, un manager englez și un angajat american. Șeful englez i-a spus angajatului: „Eu m-aș mai gândi dacă aș fi în locul tău“, dorind să îi comunice că el credea că era o idee proastă și că nu ar fi trebuit pusă în practică. Americanul a interpretat mot-à-mot; s-a mai gândit, a hotărât că *era* o idee bună și a pus-o în practică, spre nemulțumirea șefului său.

Când în aceeași echipă se află doi sau mai mulți oameni cu tipar Intern, poți prevedea că vor avea frecvent certuri și conflicte, deoarece fiecare va opera conform propriilor standarde (de obicei, neenunțate), mai ales dacă au și un tipar Mă îndepărtez de. Pot lucra mult mai bine împreună dacă mai întâi negociază și cad de acord în mod explicit asupra standardelor și valorilor.

Angajații cu un tipar Intern muncesc cel mai bine dacă sunt coordonați puțin. Poți să le trasezi o sarcină și să le dai „mână liberă“ să se ocupe de ea. Lasă-i să ia decizii și, în cazurile în care nu ești sigur de judecata lor, stabilește mai întâi un acord asupra standardelor. Asigură-te că le cunoști criteriile și leagă-le de treaba care trebuie făcută. „Uite o *provocare* pentru tine.“

Când le dai indicații, prefătează-le cu „Doar tu poți hotărî să...“ sau „Iată informațiile despre asta; scopul este să obținem asta. Tu decizi care e drumul cel mai bun.“

Angajații cu tipar Extern vor căuta îndrumare și încurajare la managerul lor. Va trebui să le spui explicit ce vrei ca ei să

facă, deoarece au tendința să interpreteze informațiile ca pe ordine. Dacă îi spui unui angajat Extern „Formularele de comandă sunt disponibile acum“, acesta va lăsa orice făcea și se va duce să le aducă.

În absența unui feedback oferit cu regularitate, acești angajați vor deveni demotivați și nesiguri pe ei. Dacă managerul are un tipar Extern ridicat, poate ajunge să caute aprobarea angajaților. Personalul cu profil Extern are nevoie de scopuri clare și de niște mijloace externe de a ști că se află pe drumul cel bun, sub forma sesiunilor regulate de feedback, a cotelor, listelor sau a exemplelor de urmat.

Evaluările anuale ale performanțelor sunt un feedback insuficient pentru cei cu un tipar Extern. Mulți vor munci până la epuizare înaintea evaluării, deoarece nu au habar de cât de bine se descurcă.

Când trasezi o sarcină unei persoane cu tipar Extern, spune-i cât de mult va fi apreciată (dacă tiparul ei Organizare este Persoană) sau ce impact va avea (dacă tiparul ei Organizare este Lucru)<sup>4</sup>. „Vei primi des feedback.“ sau „Asta va însemna mult pentru munca noastră.“ sunt fraze pe care le poți folosi pentru a-i atrage interesul. Sarcinile care se vor potrivi punctelor ei tari sunt cele care îi cer să se adapteze la și să satisfacă așteptările altcuiva, cu condiția ca aceste așteptări să fie clare.

### **Limbajul irezistibil: Cum să te înțelegi cu șeful**

Unii oameni sunt foarte greu de influențat sau de convins, *până când știi cum să o faci*. Să luăm ca exemplu pe cineva, poate pe șeful tău, care are următoarea combinație: Intern și Dinspre. Este posibil ca această persoană să îți facă viața grea doar observând ce faci rău și refuzându-ți toate propunerile. După cum cânta Grucho Marx: „Orice-ar fi, eu sunt împotriva.“.

<sup>4</sup> Pentru mai multe despre Organizare, Persoană și Lucru, vezi paginile 183-190.

Deci, ai nevoie de un Limbaj de Influențare *irezistibil*, făcut anume pentru această persoană. Să ne imaginăm că într-o zi intri în biroul ei cu raportul pe care ți l-a cerut și spui: „Am făcut schița propunerii de rezolvare a problemelor pe care mi-ai cerut-o. *Nu este perfectă. Doriți să vă uitați pe ea?*” Șeful îți va lua hârtia din mână, o va corecta după cum consideră de cuviință și o va accepta.

## **A vinde pe piața cumpărătorilor: adaptarea la schimbarea clienților**

Așa cum îți va spune orice om de afaceri, a devenit foarte greu să te înțelegi cu clienții. Acum vor produse de calitate perfectă, se opun proceselor complicate de cumpărare și vor ca tot ce se strică să fie reparat imediat și fără să îi coste nimic. Se reped imediat la orice greșală, dau de furcă serviciului de relații cu clienții și chiar îl amenință pe un furnizor cu altul pentru a obține cel mai bun preț. Și vor cât mai mult pentru cât mai puțin.

Ghici ce înseamnă asta. Marea schimbare a clienților a avut loc. Clienții au devenit extrem de Interni față de furnizorii lor. Furnizori, atenție! S-ar putea să nu mai fie de ajuns să cheltuiți timp și bani pentru a crea cele mai bune produse și servicii pentru clienții voștri. Va trebui și să vă adaptați limbajul și procesele pentru a satisface nevoile celor care iau tot ce spuneți doar ca pe informații la care trebuie să se gândească. Observă scepticismul cu care tratează clienții afirmațiile tale că ești cel mai bun. „Dovedește-o”, insistă ei (spre satisfacția lor).

Canadian Trust (o companie canadiană de ipotecă și investiții) pare să fi răspuns la schimbarea de pe piața ipotecilor. Deși odată clienții ar fi plătit orice dobândă doar pentru a le fi acceptată ipoteca, de la începutul anilor 1990, companiile de ipotecare au fost nevoite să se roage de clienți să le accepte pe ele în locul concurenței. Sloganul Canada Trust a fost foarte potrivit: „Cel mai bun pachet ipotecar din Canada? Tu hotărăști.”



În discuția despre vânzări și marketing, există două direcții de luat în considerație: promovarea a *cine ești* (imaginea organizației tale sau cum ești perceput) și comunicarea cu *oamenii la care vrei să ajungi*. Nu este un secret că IBM, de exemplu, s-a luptat să fie privită ca o companie mai Externă. Vor să fie percepuți ca dându-i clientului ceea ce vrea el, nu ce au ei de oferit. Spotul lor publicitar din 1994 spune totul: „Încercăm să ne îndreptăm mai mult spre client.” Încercăm?

Va trebui să te hotărăști ce fel de imagine vrei să transmiți. Sunteți *experți* cu soluții sau sunteți compania care va face orice este nevoie pentru a *satisface nevoile clienților* sau amândouă?

Burger King a țintit, de asemenea, tiparele Interne (și Proactive): „În felul tău. Felul corect.” Pe de altă parte, McDonald's hotărăște în locul tău ce vei avea în hamburger. Dacă nu mă crezi, încearcă să comanzi la McDonald's un hamburger fără muștar pentru copilul tău.

Abordarea de vânzări a unui birou local de consiliere profesională presupunea stabilirea unei întâlniri cu potențialii clienți, prezentarea procesului pe care îl foloseau, după care îi trimiteau acasă să se mai gândească și să hotărască dacă aveau nevoie de așa ceva. Când am întrebat, s-a dovedit că aproximativ 80% dintre clienți aveau un tipar Intern; la fel și fondatorul, și mare parte dintre angajați. Când am sugerat că *s-ar putea gândi* să folosească o abordare pentru persoanele cu tipar Extern pentru a atrage mai mulți clienți, fondatorul s-a gândit și a hotărât să refuze. I s-a părut că persoanele cu profil Extern vor ocupa prea mult timp în sesiunile de consiliere.

Directorul național de marketing al unei companii care vinde spitalelor echipament pentru analiza sângelui mi-a vorbit despre schimbarea din procesul de cumpărare al clienților lui. Se obișnuia ca aparatura de laborator să fie aleasă de tehnicianul-șef din laborator, care, de obicei, avea un raport de lungă durată cu reprezentantul de vânzări. Acum, toate deciziile de achiziție sunt luate central, în

departamentul de achiziții al spitalului. Reprezentanții de vânzări se confruntă cu persoane care au un tipar Intern ridicat, ale căror criterii se referă la preț și care nu înțeleg aspectele tehnice ale aparaturii. Au fost nevoiți să își schimbe abordarea de vânzări respectând criteriul de preț, oferind doar informațiile relevante (dintre care una era aprobarea dată de technicianul-șef) și cerând celui care face achizițiile „să judece singur“.

Pentru a vinde oamenilor care au un profil Intern, trebuie să le dai informațiile și să îi lași să hotărască. Am scris anunțul pentru un curs de instruire în management adresat celor cu tipar Intern folosind acest enunț la final: „Pentru toate informațiile de care aveți nevoie pentru a vă hotărî, sunați la...“. Am avut o persoană care s-a înscris la telefon, fără ca măcar să se mai obosească să afle despre ce era vorba. Am avut și multe telefoane pentru informații și care au dus la înscrieri.

„Mi-ar plăcea să încercați și să îmi spuneți ce părere aveți. Singurul mod de a afla dacă vi se potrivește este să o testați.“ De aceea magazinele de mașini insistă ca reprezentanții lor de vânzări să îl pună la volan pe posibilul cumpărător.

## Doctori și pacienți

În Franța am citit un studiu care afirma că 80% dintre pacienți nu își urmează tratamentul până la capăt. Medicii mi-au spus că același procent există și în America de Nord. Mulți oameni pur și simplu uită să mai ia medicamentele atunci când simptomele dispar. Putem folosi profilul LAB pentru a explica acest fenomen. Multe persoane au tiparele Mă îndepărtez de și Intern în Contextul afecțiunilor de sănătate. Avem tendința să mergem la medic atunci când *ne simțim* rău, nu când ne spune altcineva că nu arătăm bine.

Prin urmare, medicii trebuie să le vândă pacienților ideea de a respecta indicațiile lor. „*Va trebui să hotărâști* dacă vrei să scapi de boală. Dacă da, va trebuie să iei toate aceste

medicamente, după rețetă.“ (Intern și Mă îndepărtez de). Chiar dacă mulți oameni au un tipar Extern față de medici și alte autorități, odată ce ajung acasă se întorc la un profil Intern.

Cred că mulți medici ar trebui să recunoască implicațiile faptului că nenumărați pacienți trec la un tipar Extern ridicat atunci când sunt în cabinetul doctorului. Pacienții au tendința să creadă orice le spune medicul pentru că l-au acceptat ca pe o autoritate informată. Asta înseamnă că medicii trebuie să fie foarte atenți la ce spun și ce sugerează.

Mama mea și-a rupt încheietura mâinii într-o iarnă. Am dus-o la spital pentru a-i fi înlocuit ghipsul deoarece primul era prea strâns. Medicul i-a potrivit noul ghips și a făcut o glumă: „Gata, asta o să vă țină *de data asta*.“. De data asta?! Am văzut cu ochii mei cum mama a dat din cap afirmativ, acceptând presupunerea implicită că dacă exista *data asta*, avea să existe și o *dată viitoare*! „Nu!“ am strigat eu, „Asta e ultima dată!“. Dar mama nu are un tipar Extern față de mine; sunt fiica ei. Trei luni mai târziu, a alunecat în grădină și și-a rupt cealaltă încheietură.

Doar pentru a contrazice ceea ce tocmai am zis, există și o altă tendință în relația medic-pacient. Milioane de oameni consultă acum practicanți ai medicinei alternative. Când sunt întrebați de ce, mulți spun fie că doctorul nu a reușit să îi vindece de o anumită problemă, fie că nu cred că abordarea folosită de medic îi poate ajuta. Acești oameni au dezvoltat standarde interne pentru ceea ce vor și ce nu vor.

## Vânzările în alte Contexte

Strategia pentru a-i face pe pacienți să își ia medicamentele poate funcționa pentru cei cu tipare Interne și în alte Contexte. „Va trebui să decideți dacă vreți cu adevărat (*rezultatul dorit de client*). Dacă da, atunci va trebui să încercați (*produsul sau serviciul nostru*).“

Persoanele Externe au nevoie de recomandări. Au nevoie să știe cine a mai cumpărat. Reclamele în care un personaj

faimos laudă un produs atrag atenția oamenilor care sunt Externi față de acel personaj, în acel Context.

Poate fi mai ușor să le vinzi oamenilor dacă îi faci să fie Externi față de tine. Aceasta presupune stabilirea credibilității, ca și a unui rapport. Un client m-a întrebat: „Credeți că îmi trebuie?” Poți face acest lucru și purtând haine care sunt cu un nivel mai oficiale decât cele ale clientului tău, prezentând referințe și recomandări și strecurând expresii ca „Din experiența mea” sau „Dacă aș fi în locul dumneavoastră, știind ceea ce știu acum...”.

De asemenea, oamenii cu tipar Extern cumpără ceva pentru felul în care îi va face să arate sau pentru impactul pe care îl va avea asupra celorlalți. De ce *cumpără* oamenii automobile Jaguar? Pentru că scaunele de piele sunt confortabile? Un cercetător de piață care a lucrat pentru Jaguar mi-a spus că oamenii din zilele noastre cumpără mașini de lux mai mult pentru valoarea percepută pe care acestea o oferă decât pentru statutul pe care îl conferă. Apoi s-a oprit și s-a gândit. „Poate” a pufnit el, „cumpără pentru că vor să fie văzuți ca plătind pentru valoare.”

Dacă dorești să atragi ambele grupuri sau dacă ai un client care dă atenție atât standardelor Interne, cât și feedbackului Extern, folosește ambele tipare. Pentru acele cazuri în care nu ești sigur, folosește un tipar și observă. Dacă nu primești un răspuns pozitiv, încearcă-l pe celălalt.

## Rezumat

### Bursă

**Întrebare:** Cum știi că ai făcut o treabă bună la...?

- Intern:** Motivat să ia decizii în baza standardelor interne.
- Extern:** Are nevoie de feedback din exterior pentru a ști cât de bine se descurcă și pentru a rămâne motivat.
- Distribuție:** 40% în mare parte Intern  
20% egal Intern și Extern  
40% în mare parte Extern

### Limbajul de influențare

- Intern:** doar tu poți hotărî; ai putea dori să iei în calcul; depinde de tine; ce părere ai? etc.
- Extern:** ceilalți vor observa; feedbackul pe care îl vei primi; rezultate; dă recomandări; X și Y cred etc.



# Uneori trebuie să încalci regulile: Rațiunea motivației



*Cum raționează o persoană? Există o căutare neîntre-ruptă a variantelor sau o preferință de a urma proceduri stabilite?*

Această categorie te va conduce la posibilități nelimitate și îți va arăta drumul cel bun pentru a ajunge acolo. Există două tipare:

## Opțiuni

Oamenii cu un tipar Opțiuni într-un Context dat sunt motivați de oportunități și posibilități de a face ceva într-un mod diferit. Întotdeauna există o cale mai bună de a face lucrurile. Le place să creeze proceduri și sisteme, dar le este foarte greu să le urmeze. Dacă îi oferi unei persoane cu profil Opțiuni o metodă garantată de a face un milion de dolari, va încerca să o îmbunătățească.

Sunt încântați de posibilități și de idei nelimitate. Oamenii cu tipar Opțiuni nu pot rezista tentației de a încălca sau de a schimba regulile.

Indivizilor cu profil Opțiuni le place să înceapă o idee sau un proiect nou. Totuși, nu se simt obligați să le ducă la bun sfârșit. Preferă mai mult activitățile de pregătire și de dezvoltare decât cele de întreținere. Uneori le va fi greu să se angajeze la ceva, deoarece cred că acest lucru le va reduce din opțiuni. La extremă, ar putea evita să decidă orice (mai ales

dacă au și un tipar Reactiv). Alteori, pot fi total dedicați unei idei sau unui proiect, până când apare următoarea idee.

## Proceduri

Oamenilor cu un profil Proceduri le place să urmeze căile bătute. Ei cred că există un mod „corect” de a face lucrurile. Odată ce au o procedură, o pot urma la nesfârșit. Acestea sunt persoanele care sunt interesate de *cum* se fac lucrurile, nu *de ce* sunt așa cum sunt.

O procedură are un început și un sfârșit. Ar putea avea puncte de alegere, unde aduni mai multe informații și iei o decizie. Fără așa ceva, indivizii cu tipar Proceduri se simt pierduți sau blocați. Când încep o procedură, cel mai important lucru pentru ei este să ajungă la finalul acesteia. Ei sunt cei care vor termina și vor încheia ceea ce au început.

Se pot simți jigniți personal atunci când li se sugerează să încalce sau să ocolească regulile. Odată ce cunosc procedura care trebuie urmată, sunt bucuroși să o facă.

Distribuție %  
(în Contextul de lucru, Rodger Bailey)

Egal		
Opțiuni	Opțiuni și Proceduri	Proceduri
40%	20%	40%

## Recunoașterea tiparului



**Întrebare:** DE CE ȚI-AI ALES ACTUALUL LOC DE MUNCĂ? (sau casa, vacanța, mașina etc.)

Poate îți amintești că în introducerea acestei cărți am discutat despre Realitate. Oamenii își creează propriile modele de realitate folosind trei procese numite Eliminare, Distorsiune și Generalizare. Această categorie se ocupă de



**Distorsiune.** Întrebarea pe care o punem pentru acest tipar este „De ce ai ales...” și restul se referă la un anumit Context.

Pentru persoanele cu tipar Opțiuni, atunci când li se pune întrebarea **De ce ai ales?**, ele aud doar **de ce** și îți dau ca răspuns o listă a Criteriilor lor.

Oamenii cu profil Proceduri aud întrebarea, elimină cuvintele **de ce** și pun în loc **cum s-a ajuns să?**. Ei răspund întrebării „Cum?”. Uneori, primul lucru pe care îl spun este „Ei, nu am ales.”. Îți vor oferi o poveste sau o serie de evenimente care i-a făcut să obțină locul de muncă. „Lucram pentru cumnatul meu și exista un post liber într-o altă firmă atunci când am terminat contractul, așa că am acceptat.”

### Opțiuni

- liste de criterii
- oportunități, posibilități
- opțiuni și alegeri extinse

### Proceduri

- nu a ales
- răspunde la întrebarea „de ce” explicând „cum”
- faptele, evenimentele care au dus la, o poveste

Este interesant cum recunoști o persoană care are un tipar Opțiuni și Proceduri egal. Ți-ar putea spune o poveste în care sunt incluse Criteriile. Întâmplarea face că eu mă aflu cam la mijlocul acestui profil și dacă cineva mă întreabă de ce am ales să îmi înființez propria firmă după ce m-am întors în Canada, răspund: „După ce m-am întors, am căutat ceva de făcut și am devenit partener la o mică firmă de training. După o vreme, am devenit **nemulțumită**. Și pentru mine este important **să fiu organizată**. Mi-am dat seama că probabil aş putea să fac **mai mulți bani** cu propria mea firmă, să **reduc cheltuielile** și să **fiu independentă**. Așa că mi-am înființat firma, Strategii de Succes.”. În acest răspuns am folosit ambele tipare.

## Exemple

**Opțiuni:** „Am crezut că va fi stimulant, interesant și provocator.”

### În mare parte

**Opțiuni:** „Era mai interesant și oferea mai multe responsabilități și un salariu mai bun. Un prieten mi-a povestit despre asta.”

### Egal Opțiuni

**și Proceduri:** „Un prieten mi-a spus despre asta și a părut ceva mai interesant.”

### În mare parte

**Proceduri:** „Lucram la aceeași companie de zece ani. O prietenă mi-a spus că la compania ei se făceau angajări, așa că am candidat și am fost angajat. Munca este mai interesantă și câștig mai mult.”

**Proceduri:** „Nu am ales eu. Mi-am întâlnit șeful prin cumnatul meu care lucra cu el. Aveau nevoie de un tehnician, iar eu tocmai încheiam un contract.”

### Întrebare

**alternativă:** Cum ar fi o zi de muncă obișnuită pentru tine?

(fii atent dacă apar Criterii sau o listă de proceduri care trebuie urmate).

Notă: Ai grijă să întrebi „*De ce ai ales?*” și nu „*Cum ai ales?*”.

## Limbajul de Influențare

Posibilitățile de a spune lucrul potrivit sunt infinite.

### Opțiuni

- oportunitate; alegere; încalc regulile doar pentru tine; alt mod, mai bun; posibilități nelimitate; o alternativă

este; asta e un mod; iată opțiunile; trebuie să existe o cale mai bună; fără limite.

## Proceduri

- modul corect; vorbește în proceduri: mai întâi... apoi... după care... ultimul pas; verificat și adevărat; de încredere; cum să folosești asta; tu urmează procedura; procedura este; metodologie dovedită.

## Angajare

Poți vedea că, pentru angajare, tiparele Opțiuni și Proceduri sunt destul de importante. De fapt, aceasta este o categorie în care chiar merită să îți iasă corect. Când faci profilul unui post, trebuie să te întrebi dacă munca va consta în principal în a urma proceduri sau în a crea și a alcătui sisteme și proceduri. Presupune pregătire și dezvoltare sau întreținere? Când cunoști proporțiile, poți scrie anunțul pentru a atrage oamenii potriviți și pentru a-i îndepărta pe cei care nu ar corespunde. (Vezi și secțiunea despre compunerea anunțurilor de angajare.)

Poate ai auzit de unele dintre companiile de multilevel marketing sau MLM, ca NSA, Mary Kay, Nu Skin și altele. Acestea au o problemă reală. În medie, doar o persoană din zece reușește să trăiască exclusiv din câștigurile oferite de vânzările multilevel. Aș spune că aceasta este o statistică foarte slabă pentru angajare, nu?

Eu cred că motivul este felul în care se promovează. Companiile de multilevel marketing încearcă să recruteze noi distribuitori spunându-le despre *posibilitățile nelimitate de câștig*. Acesta este limbaj pentru tiparul Opțiuni. Lucrurile cu posibilități sau alegeri nelimitate, ori fără plafon sau fără limite, sunt irezistibile pentru cei cu profilul Opțiuni.

Totuși, când oamenii ajung să fie distribuitori, descoperă adesea că aceste companii au stabilit deja procedurile pentru vânzarea produsului. Tot ce ai de făcut este să urmezi proactiv și fără abatere procedura, pentru a obține câștigul *fără limite*,

ceea ce mulți nu reușesc. Ironia este că dacă ar fi folosit Limbajul de Influențare pentru Proceduri în pachetele lor de promovare, cei recrutați ar fi avut într-adevăr acel venit nelimitat.

Conform lui Rodger Bailey, s-au făcut studii și în privința vânzărilor prin telefon, iar acestea s-ar aplica și altor tipuri de agenți de vânzări. Persoanele care fac vânzări prin telefon și au un tipar Proceduri vând de trei ori mai mult decât cei cu profil Opțiuni. Motivul este simplu. Vânzarea este, în linii mari, o procedură. Iei legătura cu posibilia clienți, stabilești un rapport, faci o analiză a nevoilor, prezinți ceva ce se potrivește acelor nevoi și, în cele din urmă, persoana ia o decizie. Aceasta este o procedură. Dacă am un tipar Opțiuni, acum o să fac într-un fel; data viitoare, voi încerca altfel. Agenții de vânzări cu tipar Opțiuni au, de obicei, o performanță inegală, deoarece, din când în când, vor avea o idee strălucitoare și vor da de o mină de aur. Totuși, nu își rafinează procedura până când funcționează bine. Oamenii cu tipar Proceduri vor continua să urmeze același proces iar și iar, deoarece li se pare confortabil și corect. Acest lucru este ideal pentru vânzări (deși, în cazul situațiilor de vânzări schimbătoare, va fi nevoie să fie învățați altă procedură).

Anumite tipuri de posturi sunt, prin natura lor, pentru tiparul Opțiuni sau Proceduri. A conduce un avion, de exemplu, este o procedură destul de clară. Poți să îți imaginezi un pilot de avioane de pasageri care are un profil Opțiuni? „Hai să mergem pe la Polul Nord, de data asta.“. Orice privește siguranța și securitatea cere o persoană cu tipar Proceduri. Procedurile de urgență trebuie să fie memorate și urmate fără abatere. Cineva care are un profil Intern și Proceduri se va descurca foarte bine într-o astfel de muncă. Pe de altă parte, vei dori o persoană cu tipar Opțiuni pentru a dezvolta și a testa o procedură de siguranță, de preferat una care are și un profil Mă îndepărtez de, pentru a evita greșelile.

Arhitectura ar avea nevoie de cineva cu multe Opțiuni și o înțelegere a Procedurilor. Un constructor ar trebui să aibă o

doză mult mai mare de Proceduri pentru a respecta standardele. Dacă vrei să faci renovări, ar fi bine să verifici acest lucru.

Oamenii cu tipar Opțiuni excelează în situațiile în care este nevoie de a descoperi soluții sau variante creative pentru sistemele existente. Inginerii de procese de afaceri, de exemplu, vor avea nevoie de o doză puternică de Opțiuni.

La o firmă de training din Franța am lucrat îndeaproape cu șeful meu, care are profile Opțiuni și Intern ridicate la muncă. Am învățat multe de la el despre alcătuirea creativă a unui seminar. Ni se cerea frecvent să susținem același seminar de câteva ori în aceleași organizații extinse. Ne întâlneam înaintea fiecărei prezentări pentru a ne pregăti și el insista de fiecare dată să îl facem altfel. Eu obiectam: „Dar, Pierre, a mers bine data trecută, a fost foarte bun și le-a plăcut.“. El răspundea: „Nu, nu, trebuie să fie un mod mai bun de a-l face.“. Aveam impresia că aruncam constant totul peste bord. Poți vedea conflictul dintre oameni cu tipar Opțiuni și cei cu tipar Proceduri.

De fapt, pentru a alcătui cursuri de instruire profesională, trebuie să dezvolți Opțiuni, dar pentru a perfecționa prezentarea trainingului, trebuie să repeți destule Proceduri pentru a fi capabil să reproduci procesele care funcționează. Cei mai buni vorbitori în public au rutine bine stabilite, ceea ce presupune să ai și Opțiuni, și Proceduri.

De mulți ani există o criză de asistente medicale; presa vorbește ocazional despre exemple din câteva țări europene, dar și din America de Nord. Nu este doar din cauza salariilor mici și a tratamentelor abuzive din partea altor profesii medicale. Când întreb asistentele: „De ce ai ales să fii soră medicală?“, adesea răspunsul este: „Vreau să ajut oamenii.“ sau „După ce îmi iau certificatul, pot să călătoresc.“. Acestea sunt Criterii, răspunsuri din tiparul Opțiuni. Oamenii atrași de asistența medicală sunt interesați din cauza *posibilităților* pe care le oferă. Au profilul Opțiuni. După ce se hotărăsc să devină asistenți medicali, merg la colegiul sanitar. Cine predă la astfel de școli? Cei care nu au găsit ce doreau în munca din

spital. Așa că studenții își obțin certificatul și merg să muncească în spitale. La ce se rezumă spitalele? La Proceduri și, foarte des, unele fixe, cu puține variante.

Acum, în America de Nord, cel puțin, unde se pune tot mai mult accentul pe îngrijirea la domiciliu, avem tot mai multe servicii de asistență medicală privată. Poți să fii soră medicală, să ai grijă de oameni și să o faci în felul tău, să ai șansa de a descoperi alternative. Și spitalele se schimbă. Un spital pentru care am lucrat este cu mult înaintea tendinței, creând „Echipe de îngrijire a pacienților”, care includ practicanți ai mai multor profesii medicale. Aceasta este o abordare a îngrijirii pacienților mai aproape de Opțiuni.

Pentru a atrage oamenii care vor munci bine și se vor simți împliniți în asistența medicală tradițională, instituțiile de educație în asistența medicală ar trebui să producă materiale promoționale care să spună: „Vrei să înveți să practici medicina corect? Învăța despre îngrijirea pacientului de la început până la sfârșit.”

## Puțină variație



Pune-ți hainele  
**CA LUMEA!**



Of! Unii nu suportă  
puțină variație.



## Ciocnirea culturilor la muncă

Unul dintre lucrurile pe care le-am observat participând la operațiunile de schimbare din corporații este conflictul cultural intern dintre diferitele departamente. Să luăm ca exemplu crearea și marketingul de software. Dacă ești creator de software, există șanse să ai un tipar în mare parte Opțiuni. Creezi și dezvolti software. Marketingul are, de obicei, un profil în mare parte Proceduri, deoarece trebuie urmate niște proceduri pentru a introduce produsul pe piață. Creatorii de software dezvoltă un produs și, adesea, renunță la un proiect pentru a lucra la altul. Îl vor tot schimba și adapta și îmbunătăți și vor veni tot timpul cu soluții alternative. Departamentul de marketing va țipa la ei: „Nu-l mai reparați! Dați-ni-l ca să-l putem lansa pe piață!”. De ce există atâtea variante noi pentru programul tău preferat? Un prieten, consultant, a rezumat problema programelor de calculator: „Nu ai destul timp să le faci bine de la început, dar ai tot timpul din lume să le reperi.”

Același lucru se întâmplă și între inginerii proiectanți și fabrică. Ce fac inginerii proiectanți? Creează sisteme și proiectează produse. Ce face fabrica? Le produce. Managerii de producție se înfurie când inginerii schimbă tot timpul specificațiile.

Pentru a lucra mai eficient împreună și pentru a reduce numărul de conflicte dintre departamentele cu tipar Opțiuni și cele cu tipar Proceduri, fiecare trebuie să înțeleagă rolul celuilalt și modul lui de funcționare. Oamenii cu profil Opțiuni au nevoie să cerceteze creativ posibilitățile pentru a inventa soluții. Cei cu tipar Proceduri trebuie să știe că rodul acestor încercări va sosi în formă finală la locul și timpul potrivit. Multe companii ar face bine să aibă o persoană cu un profil egal Opțiuni și Proceduri care să coordoneze munca dintre aceste două departamente.

### Vânzări și marketing

Cea mai bună metodă pentru a vinde unei persoane cu tipar Opțiuni este să o faci să se gândească la posibilități. Oferă-i



multe variante. Ea vrea să studieze toate motivele *pentru care* ar trebui să cumpere. Îmi amintesc că aveam o întâlnire de vânzări cu cineva care se lupta cu o problemă. Când plecam, am folosit în mod nepotrivit un tipar irezistibil. Am spus: „Trebuie să existe o cale ca să găsești ceea ce cauți.“ Când am ajuns la birou, telefonul suna fără oprire. Mi-a spus: „Ai dreptate. Trebuie să existe o cale. Și tu ești cea care mă poate ajuta.“ O persoană cu profilul Opțiuni este motivată de alegerile nelimitate. Cu cât are mai multe variante, cu atât mai bine. Pentru a încheia vânzarea într-un mod irezistibil, întrerupe procedura normală, doar pentru acea persoană. Cel care îmi curăță covoarele mi-a spus: „Șeful ne spune că trebuie să cerem 50 de dolari ca să curățăm canapeaua, dar dacă tot sunt aici, pot să o fac pentru 30 de dolari pentru dumneavoastră.“

Dacă vrei să cunoști felul potrivit de a vinde unui om cu tipar Proceduri, există două mijloace. Unul este să îl stârnești cu o procedură, deoarece se simte obligat să o ducă până la sfârșit, iar celălalt este să îi explici faptul că produsul ori serviciul este modul corect, testat și confirmat, de a face lucrurile. Va fi mult mai interesat de *cum* să îl cumpere sau să îl folosească decât de motivul pentru care ar trebui să cumpere:

*„Primul pas este să vă arăt produsele. Apoi, puteți să vă uitați la ele. Vă voi arăta cum să le folosiți și puteți să încercați cu unul dintre ele. Apoi, vă puteți hotărî care vi se potrivește cel mai bine. După aceea, vă voi spune cum funcționează planul de plată și îl voi pregăti ca să îl semnați. În final, puteți să vă luați produsul acasă imediat.“*

Deja va fi atras în prima parte a procedurii.

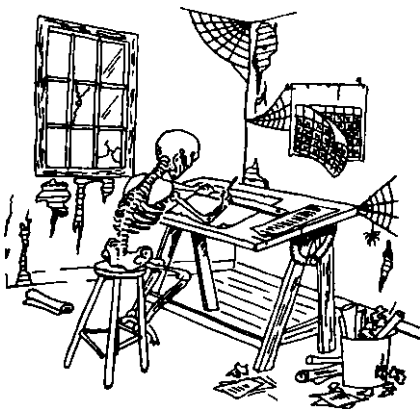
Dacă produsul îi satisface Criteriile (și nu intervin alți factori), va duce procedura până la final. Este de preferat să îl lași pe client să plece fericit cu produsul, ca ultimă etapă a procedurii, nu să îl pui să plătească factura ca ultim pas.

Anumite tipuri de magazine îi atrag în mod firesc pe cei cu unul sau altul dintre profile. Unii oameni (eu, de exemplu) sunt copleșiți de multele alegeri pe care le ai de făcut într-un magazin de muzică. Alții sunt încântați.

Un bine cunoscut lanț de magazine de mobilă care importă mobilier de ratan din Orientul Îndepărtat, materiale din lână cu modele asiatice și așa mai departe a făcut o campanie publicitară în magazine cu o imagine pe un caroiăj. Aceasta este o imagine care se înscrisa în profilul Proceduri. Cu această reclamă și-au mărit traficul de clienți cu 20%. Totuși, 75% dintre cei care au intrat din cauza imaginii au făcut-o doar o dată și nu au mai revenit în magazin. De ce? Atrăgea oameni cu tipar Proceduri, dar cum arăta, de fapt, magazinul? Avea grupuri de obiecte ici și colo. Asta este foarte potrivit pentru profilul Opțiuni, multe lucruri dintre care să alegi, toate felurile de materiale, de mecanisme, nimicuri și așa mai departe. Bill Huckabee, un consultant de cercetări de piață instruit în Profilul LAB, s-a uitat la rezultate și a creat o nouă reclamă. De data aceasta, au alcătuit afișul în același fel în care erau organizate magazinele: grupuri de imagini. Au avut o altă creștere a traficului de clienți și un procentaj mai mare de oameni care s-au întors.

Să comparăm acel lanț cu IKEA, magazinul suedez de mobilier pe care îl assemblezi singur. Când intri la IKEA, nu poți să ieși până când nu treci prin tot magazinul (asta dacă nu declanșezi alarma de incendiu). Știu, am încercat. Au câte o procedură pentru a face orice. Au proceduri pentru a trece prin magazin, pentru a măsura, a hotărî, a comanda, a plăti, a parca, a încărca și a asambla mobilierul odată ce ai ajuns acasă.

## Opțiuni Finale



**Ultima recapitulare!**

Contextele diferite creează tipare de cumpărare în grupurile mari de oameni. În Contextul cumpărării de mașini, o mare parte din populație are un tipar Opțiuni privind producătorul și modelul pe care îl alege. S-ar putea să vrea un Ford Taurus ori o Honda Civic și îți va spune de ce. Este motivată de Criterii atunci când alege producătorul și modelul. De ce ți-ai ales mașina? Deoarece consumă puțin? Pentru că este o camionetă frumoasă? Pentru că nu mai e alta la fel pe stradă? Sau alte Criterii? Probabil nu pentru că într-o zi mergeai pe stradă, aveai nevoie de o mașină și s-a întâmplat să vezi una.

Totuși, în Contextul alegerii unui vânzător, cei mai mulți oameni au un tipar Proceduri. Asta înseamnă că nu au Criterii despre ce vânzător aleg. Primul peste care dau e bun. De exemplu, acesta este motivul pentru care vânzătorii de Ford din regiunea ta sponsorizează împreună reclamele difuzate la posturile locale de televiziune. Ei știu că nu contează în ce magazin intri, decât dacă ești servit foarte urât și nu mai vrei să te mai întorci acolo niciodată.

Marketingul electronic a crescut vertiginos în ultimii câțiva ani. Există multe seminarii care promovează „explorarea oportunităților de vânzări ale introducerii companiei pe Internet” (limbaj de Opțiuni). Sincer, dacă nu ai stat cu capul îngropat în nisip încă de pe la mijlocul anilor '80, probabil că știi deja despre aceste oportunități. Mi-aș dori să organizeze seminarii care să explice pas cu pas procedura prin care se creează un site de internet și așa mai departe.

Să vorbim iar despre lanțurile fast-food. Când cineva cumpără o franciză MacDonald's, află că este o operațiune la cheie. Toate procedurile sunt stabilite. Și produselor li se aplică proceduri. Când cumperi un Big Mac, este întotdeauna un Big Mac și este întotdeauna făcut la fel. *Felul corect.*

Fă, încă o dată, o comparație cu Burger King. Sloganul lor din 1992 a fost: „Uneori trebuie să încalci regulile”. Acum uită-te la produsele Burger King. Poți să pui roșie sau nu, ceapă sau nu, condimente și muștar sau nu și așa mai departe.

Opțiuni. Sloganul lor din 1993 a fost: „În felul tău. Felul corect.“ Se adresează oamenilor cu tipar Proactiv, Intern, Opțiuni (în Contextul de a mânca la fast-food). Sunt gata să pariez că toți clienții lor au un profil diferit de cei de la MacDonald's. Nu are mare legătură cu gustul produselor lor. Cât de diferită poate să fie o chiftea de pui sau de vită de alta?

### **Managementul oamenilor**

Persoanele cu un tipar Opțiuni muncesc cel mai bine în situații în care pot crea sau construi sisteme și proceduri noi. Invariabil, ele vor găsi un mod de a ocoli procedurile standard, așa că va trebui să hotărâști cum să le înlănțuiești mai bine creativitatea. Vor fi motivate de sarcini care implică a crea ceva de la zero, mai ales atunci când rezultatul final va amplifica numărul de opțiuni. Pentru a le motiva, poți să le spui să se gândească la posibilități sau să găsească o variantă la ceea ce faceți atunci.

Poți să îi motivezi pe oamenii cu profil Proceduri spunându-le că acela este *modul corect* de a face un lucru. Se simt confortabil să facă același lucru iar și iar. Arată-le cât de important este rezultatul.

Pentru personalul care are ambele tipare la lucru, pe cel Opțiuni și pe cel Proceduri, va trebui să îi oferi opțiuni atât pentru a dezvolta, cât și pentru a îmbunătăți procedurile. Poți folosi Limbajul de Influențare pentru ambele profile: „Poți să creezi un mod nou de a face asta. Ai grijă să fie corect (Intern și Proceduri) și apoi îl poți folosi.“ Pentru cineva care are un tipar Extern, poți substitui: „Vino la mine să verific, să fiu sigur că este corect...“.

### **Management total al calității?**

Multe organizații sunt preocupate de a introduce programe de Management total al calității, Perfecționare continuă și alte forme de schimbare a paradigmei. Ținta lor este să îi facă pe angajați să gândească în feluri noi, pentru a răspunde la

mediile care se schimbă constant. Ce doresc aceste programe să creeze? Tipare de Opțiuni. În mare, mesajul este că ar trebui să fie oameni cu tipar Opțiuni. Ar trebui să fii în stare să te întorci pe loc, să schimbi total ceea ce faci, să descoperi alternative și să creezi noi sisteme pentru a anticipa modificările și a le răspunde.

Ce s-ar întâmpla cu lumea corporațiilor, cu profesiile de asistență, cu sistemul educațional sau cu orice alt sector, dacă nimeni nu ar mai termina procedurile sau nu le-ar îndeplini? Imaginează-ți asta pentru o clipă. Noile practici de management au fost create pentru a spune unor întregi grupuri de oameni că ceea ce fac nu este bine și, totuși, dacă procedurile nu ar fi îndeplinite, nu s-ar mai face bani.

Am descoperit multe prejudecăți împotriva tiparului Proceduri. Colegii mei din Franța care predau Profilul LAB au descoperit că trebuie să schimbe terminologia. În loc să utilizeze cuvântul *Proceduri*, l-au înlocuit cu *Proces*. Au descoperit că exista o asemenea asociere negativă cu *a fi procedural*, încât oamenii nu voiau să accepte termenul (și asta se întâmpla în țara care a inventat termenul *birocrație*).

Cred că trebuie să îi respectăm pe cei cu tipar Proceduri pentru contribuția lor, în loc să arătăm cât de rigizi îi face acest lucru să fie. Ei termină lucrurile. Avem nevoie de oameni cu profil Opțiuni ca să se gândească la noi variante și de oameni cu profil Proceduri care să aibă grijă să fie respectate. Construirea unei echipe foarte performante depinde de cât de bine folosești diferitele puncte tari din acel grup pentru a realiza ceea ce trebuie făcut.

## **Învăță noi abilități sau de ce unii dintre noi nu pot să îi înțeleagă pe pasionații de calculatoare**

A învăța este un Context anume. Oamenii au diferite stiluri de a învăța; pentru a accelera viteza cu care poate fi asimilat noul material, este util să îți cunoști Profilul în acel Context (sau pe cel al persoanelor pe care le înveți).

Cu câțiva ani în urmă, mi-am cumpărat primul calculator. Am primit câteva pachete de programe împreună cu el. Persoana de la care l-am cumpărat era un utilizator experimentat și a petrecut mult timp învățându-mă. Spunea: „Aș vrea să *înțelegi* de ce este făcut așa.“ Eu ziceam: „Nu, nu vreau să învăț de ce este făcut așa. Spune-mi *cum* să-l pornesc.“ „Ei“, continua el, „trebuie să *înțelegi* câteva dintre conceptele din spatele acestui program.“ „Nu, nu vreau. Vreau să știu *cum faci* și cum *listezi* un document.“ Sau spunea, ca răspuns la o întrebare despre cum se face ceva: „Există *câteva* moduri de a face asta.“ Iar eu ziceam, simțind că îmi crește tensiunea: „Nu vreau să știu câteva moduri. Spune-mi unul. *Pe ăla corect!*“

Aveam nevoie să urmez o procedură. Doar după ce am deprins câteva proceduri necesare a început să mă intereseze de ce lucrurile erau făcute într-un anumit fel. În acea circumstanță, s-ar fi putut armoniza stilului meu spunându-mi: „O să îți arăt *procedura primară* pentru a face și a lista un document. Odată ce ai înțeles asta, o să îți explic *cum* funcționează, pentru ca să poți învăța și celelalte lucruri pe care va trebui să le faci.“ O persoană cu tipar Opțiuni ar fi motivată de toate posibilitățile pe care le are de oferit programul informatic. Totuși, bănuiesc că mulți începători în utilizarea calculatoarelor, și alții care învață noi abilități, vor doar procedura pe care să o urmeze.

Cine scrie manualele pentru toate programele și pentru calculatorul tău? Oameni cu profil Opțiuni, în general. Aceasta este o posibilă explicație pentru motivul din care mie, și multor altora, ne este greu să înțelegem manualele. O excepție este îndrăgita serie „Pentru tonți“. Cărțile acestea îți oferă o procedură pas cu pas și chiar te vor avertiza când sunt pe punctul să îți ofere vreo „pălăvrăgeală tehnică“.

Când înveți sau predai ceva, este util să evaluezi dacă nevoia este de a ști *de ce* și *pentru ce* sau doar de a ști *cum*.

## **Lucrul cu grupurile**

Când oferi indicații unui grup, dacă îi dai opțiuni, membrii acestuia vor fi paralizați. Trebuie să fii procedural atunci când dai indicații unui grup, altfel nu va ști ce să facă. Țineam un workshop introductiv despre Profilul LAB la o conferință de la Montreal și nu terminasem toate tiparele pe care voiam să le parcurgem în timpul alocat. Grupul părea frustrat și dorea să continue. Eu am spus „Bine, există câteva opțiuni. Am putea să luăm o pauză de masă acum și să ne întoarcem repede ca să terminăm ultimul tipar sau am putea să continuăm acum și să luăm masa mai târziu ori am putea să îl lăsăm baltă. Ce preferați?” Toată lumea a început să mormăie. Niciun răspuns. Am zis „Am o propunere. Haide să facem acum o pauză de masă. Cei dintre voi care doresc se pot întoarce cu o jumătate de oră mai devreme, ne întâlnim în sala asta și îl facem.” Au spus că era minunat și au plecat cu toții la masă.

Când explici un exercițiu sau trasezi o sarcină unui grup, trebuie să îi oferi o procedură pas cu pas clară.

### **Consiliere și instruire**

Când consiliem sau instruim oameni, încercăm adesea să îi ajutăm să aibă mai multe alegeri pentru ce fac. Dacă ai o persoană cu tipar Proceduri și îi oferi prea multe variante, s-ar putea, din greșeală, să îi provoci o supraîncărcare senzorială. Nu privare, ci supraîncărcare. Prea multe opțiuni. Ceea ce le trebuie persoanelor cu profil Proceduri este o procedură care să le permită să descopere ce vor.



## Rezumat



### **Rațiunea motivației**

**Întrebare:** De ce ți-ai ales actualul loc de muncă (sau casa etc.)?

*Opțiuni:* Obligat să descopere și să creeze sisteme și proceduri. Îi este greu să urmeze procedurile stabilite.

*Proceduri:* Preferă să urmeze căi verificate și corecte. Se blochează atunci când nu are proceduri de urmat.

*Distribuție:* 40% în mare parte Opțiuni  
20% egal Opțiuni și Proceduri  
40% Proceduri

### **Limbaaj de Influențare**

*Opțiuni:* oportunități; varietate; posibilități nelimitate; multe variante; încalcă regulile doar pentru el

*Proceduri:* modul corect; încercat și bun; vorbește în proceduri: mai întâi... apoi... în final



# Când bat clopotele: Factori de decizie motivaționali



*Cum reacționează o persoană la schimbare și de ce frecvență a schimbării este nevoie? Motivația provine dintr-o căutare a „diferenței” sau a „asemănării”?*

Categoria Factori de decizie se referă la ceasul tău intern și la cât de des sună clopotele pentru schimbare. Ești motivat de evoluție, de revoluție, de ambele sau de stabilitate? Există patru tipare:

## Asemănare

Oamenii cu tiparul Asemănare vor ca situația lor dintr-un anumit Context să rămână la fel. Nu le place schimbarea și pot refuza să se adapteze. Se poate să accepte o schimbare majoră o dată la zece ani, dar vor provoca schimbarea doar o dată la *cincisprezece* până la *douăzeci de ani*.

## Asemănare cu Excepție

Persoanelor cu profil Asemănare cu Excepție le place ca un Context dat să rămână în mare parte la fel, dar vor accepta o schimbare pe an dacă aceasta nu este prea drastică. Preferă ca situațiile să evolueze încet, în timp. Au tendința să se opună schimbărilor majore în afara cazurilor în care acestea sunt percepute ca fiind progresive sau gradate. Au nevoie de o schimbare majoră odată la fiecare *cinci până la șapte ani*. Aceasta este de departe cea mai largă categorie din Contextul profesional și probabil din multe alte Contexte.

## Diferență

Indivizilor cu un tipar Diferență le place schimbarea; le priește și vor să fie constantă și importantă. Se vor opune situațiilor statice ori stabile. Au nevoie de o schimbare drastică *o dată la un an sau doi* și, dacă nu au parte de ea, pot pleca. Le place ca schimbarea să fie revoluționară, complet diferită.

### Asemănare cu Excepție și Diferență (*tiparul dublu*)

Persoanelor cu acest tipar dublu le plac schimbarea și modificările revoluționare, dar, de asemenea, se simt confortabil atunci când lucrurile evoluează. Sunt bucuroase și cu evoluția, și cu revoluția. În medie, au nevoie de o schimbare majoră la fiecare *trei sau patru ani*.

Distribuție %

(în Contextul de lucru, Rodger Bailey)

Asemănare	Asemănare cu Excepție	Diferență	Asemănare cu Excepție și Diferență
5%	65%	20%	10%

### Recunoașterea tiparului



**Întrebare:** CARE ESTE RELAȚIA DINTRE MUNCA TA DE ANUL ACESTA ȘI CEA DE ANUL TRECUT? (vacanță, casa aceasta și cea de dinainte etc.)

sau

CARE ESTE RELAȚIA DINTRE ACEST LOC DE MUNCĂ ȘI CEL DE DINAINTE?

Întrebarea este: „Care este diferența dintre...?”. În această situație, cuvântul *relație* are sensul de similitudine. Oamenii fie vor înțelege firesc cuvântul și își vor spune cum este

asemănător sau la fel, fie nu vor ști ce vrei să spui ori vor reinterpretă întrebarea pentru a însemna cum este *diferit*.

### Asemănare

- cum sunt la fel, identice
- ce au în comun
- cum nu s-a schimbat

### Asemănare cu Excepție

- cum a evoluat în decursul timpului
- este la fel doar că mai mult; mai puțin; mai bine; mai rău; se îmbunătățește etc. (comparații pe o scară mobilă)
- se concentrează mai mult pe călătorie decât pe a ajunge la destinație

### Diferență

- s-ar putea să nu priceapă cuvântul *relație*
- va descrie cum este complet diferit
- nou, diferit, schimbat, transformat, revoluționar

### Diferență și Asemănare cu Excepție

- folosește cele *două* răspunsuri pentru Diferență și Asemănare cu Excepție

*Exemple:*

**Asemănare:** „Este exact la fel. Tot mai lucrez cu numere.”

**Asemănare**

**cu Excepție:** „Este la fel, dar am o responsabilitate mai mare și mai puțin timp.”

**Diferență:** „Este total diferit. Acum fac vânzări externe.”

**Diferență și Asemănare**

**cu Excepție:** „Anul acesta au existat șanse mari și performanța mea a crescut considerabil.”

Pentru a-ți verifica diagnosticul în Contextul de lucru, întreabă-l pe individ cât de des a schimbat ceea ce făcea la muncă. S-ar putea să aibă același post, dar ceea ce căutăm noi este *cât de des* a schimbat responsabilitățile. De obicei, răspunsurile lui se vor armoniza cu momentele de schimbare pentru tiparele lui. În alte Contexte, ai putea verifica întrebând cât de des s-a mutat, ce face în vacanță în fiecare an, dacă se duce la aceeași cabană sau face lucruri diferite și așa mai departe.

Va trebui să fii deosebit de clar atunci când identifici Contextul, deoarece tiparele oamenilor se schimbă des în funcție de subiectul discuției. Am stabilit profilul unui bărbat în câteva Contexte. Referitor la muncă, mi-a spus „Ei, *în mare e la fel*: am *mai multe* responsabilități. Am primit *mai mulți* oameni în subordine și *mai multe* contracte.” Asemănare cu Excepție. Apoi am spus: „Bine, care este relația dintre ultima vacanță pe care ai avut-o și cea de dinaintea ei?” Mi-a răspuns „Relație! Ce vrei să spui cu relație?” Două minute după ce îmi răspunsese la prima întrebare despre *relație*, era dintr-odată incapabil să înțeleagă termenul *relație*, doar pentru că schimbase Contextul.

### **Limbajul de Influențare**

Iată câteva moduri complet noi pentru a îmbunătăți comunicarea și a păstra raportul.

- **Asemănare:** la fel ca; în comun; cum faci întotdeauna; ca înainte; neschimbat; după cum deja știi; menținere; complet la fel; exact ca înainte; identic
- **Asemănare cu Excepție:** mai mult; mai bine; mai puțin; la fel cu excepția că; avansat; în creștere; progres; îmbunătățire gradată; similar, dar chiar mai bine; înaintare; dezvoltare; îmbunătățire
- **Diferență:** nou; total diferit; ca nimic altceva; unic; fără pereche; complet schimbat; de nerecunoscut; întors; schimbat; o întoarcere la o sută optzeci de grade; nou-nouț; nemaiauzit; singurul

- **Asemănare cu Excepție și Diferență:** folosește vocabularul atât de la Asemănare cu Excepție, cât și de la Diferență

## **Fă ca tiparul schimbării să lucreze pentru tine**

Cum oamenii pot avea tipare diferite de la Context la Context, este important să nu faci generalizări în privința cuiva. O prietenă de-a mea, deși face frecvent schimbări în munca ei, vrea întotdeauna să mergem la același restaurant și să comandăm același fel de mâncare. De obicei, oamenii care au un tipar Diferență în Contextul lecturii au patru sau cinci cărți începute în același timp. Unii au cabane unde își petrec vacanța în fiecare an; alții nici nu s-ar gândi să se ducă în același loc de două ori.

Când mi-am privit propriul trecut, am descoperit că mi-am schimbat locuința cam la fiecare optsprezece luni. De asemenea, am descoperit că dacă faci asta, băncile și alte instituții financiare vor crede că ești rău platnic. Ghici ce tipar au?

A-ți cunoaște profilul te poate ajuta să prevezi ce ți se va întâmpla în viață. Într-o toamnă, când mi-a sunat ceasul schimbării, am început dintr-odată să văd toate lucrurile care erau în neregulă în casa mea. Mă mânca să mă mut. Mi-am spus că, de vreme ce lucram la un număr de proiecte de afaceri și aveam nevoie de cooperare din partea băncii, aș fi avut nevoie să fiu percepută de ei ca statornică, *normală*. Așa că mi-am vărut camera de zi, am cumpărat niște mobilă nouă, am mutat lucrurile vechi și am făcut ca întreg locul să *pară diferit*. După ce am obținut sprijinul financiar dorit, am cedat și am cumpărat o casă nouă.

Am o prietenă care are o combinație de tipare Opțiuni ridicat și Diferență ridicat în Contextele de lucru și de studiu. A început și nu a terminat trei programe de master diferite la trei universități din orașe diferite. A adoptat trei copii din trei medii diferite. După prima facultate, s-a întors la școală și a devenit asistentă medicală. Din când în când, se întorcea

la munca din spital pentru că îi place cu adevărat să aibă grija de oameni. De obicei, stătea puțin, devenea frustrată de proceduri și pleca. Tiparul ei de schimbare este, în medie, de unul sau doi ani și, pentru unele Contexte, scade până la șase luni.

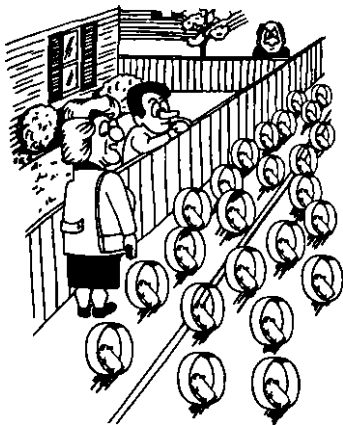
Ca studentă, i-a fost foarte greu, deoarece dacă citea o carte o dată, nu putea suporta ideea de a o citi iar. Voia să citească ceva diferit. Și-a făcut profilul împreună cu mine și a hotărât „Mă apuc de programul ăsta de master și îl termin.” (Are și un tipar Intern.) Aceasta a fost a treia încercare și a reușit să introducă multe proiecte diferite în programul de master. Pentru teza de absolvire, a condus un proiect de cercetare în Asia, în timp ce soțul ei era aici în anul de concediu pentru studii. A găsit un mod de a *include nevoia ei de Diferență în activitățile sale*.

Soțul ei are un tipar Asemănare cu Excepție pentru câteva Contexte. Este motivat de evoluție și de progres, în timp ce ea preferă să schimbe tot timpul lucrurile. Cum poate să reziste o astfel de căsătorie? Cum niciunul dintre noi nu trăiește cu adevărat în Realitate, cui îi pasă ce tipar are partenerul tău de viață atât timp cât el *crede că e mai bine* și ea *crede că e total diferit*? Și atâta vreme cât el nu se lovește de mobila pe care o mută ea.

Pentru cuplurile cu profiluri diferite, aș sugera să îți înțelegi propria nevoie de schimbare, dar și pe cea a partenerului, și să te asiguri ca amândoi simțiți că vă sunt satisfăcute nevoile.



## Migrația hamsterilor... o dată la șapte ani



## Revoluții și evoluții: angajarea

Există câteva lucruri la care să te gândești atunci când faci profilul unui post în pregătirea unei angajări. Munca presupune o mare varietate de sarcini? Cât timp rămâne fiecare sarcină la fel? Îndeplinirea cu succes a obiectivelor presupune crearea unei revoluții (Diferență), dezvoltarea a ceea ce există deja (Asemănare cu Excepție) sau menținerea stării actuale (Asemănare). Cât de mult din fiecare?

Poți prezice că oamenii cu un tipar Diferență ridicat vor crea revoluții în jurul lor, mai ales dacă au și profiluri Proactiv și Opțiuni. De fapt, cineva cu o combinație de Opțiuni și Diferență poate fi un artist compulsiv al schimbării. Voiam să îl sun pe un client cu un astfel de tipar după ce nu îl mai văzusem de doi ani. Am încercat la compania unde lucra. Firește, plecase și se dusese în altă parte.

Am stabilit profilul unui bărbat și i-am spus despre tiparul lui Diferență și despre ce însemna pentru cariera sa. A replicat că era profesor și director de liceu de treizeci de ani. L-am întrebat în câte școli lucrase. Fusese în *șaptesprezece școli diferite*. Cunoașterea acestui tipar îți va permite să prezici trecutul cuiva – un truc minunat pentru petreceri.

Cum majoritatea oamenilor (65%) are un tipar Asemănare cu Excepție în Contextul de lucru, cel mai probabil va fi să găsești acești candidați. Multe posturi au nevoie de cineva care poate construi și progresa. Doar câteva poziții au nevoie de revoluționari.

### Managementul oamenilor

Angajații cu un tipar asemănare nu răspund bine la schimbare. Aceștia sunt potriviți pentru sarcini care nu se schimbă, cum ar fi multe dintre cele administrative sau de producție. Managerii cu acest tipar se luptă să mențină standardele ridicate și vor să ofere continuitate. Acest atribut este, de asemenea, potrivit pentru întreținerea unui raport pe termen lung cu clienții. Pentru a motiva angajații cu tipar Asemănare, vorbește despre ce are această sarcină în comun cu ceea ce ei știu deja.

Personalul cu profil Asemănare cu Excepție va accepta schimbarea o dată pe an, atât timp cât nu este prea drastică. Acești angajați se vor simți stresați dacă sunt puși în medii care se modifică des, ceea ce explică creșterea vertiginoasă a bolilor cauzate de stres în perioada de după recesiune, din timpul anilor '90. Sunt motivați atunci când pot percepe un *progres* în munca lor. Pentru a-i face să fie interesați de o sarcină, le poți spune cum aceasta va îmbunătăți lucrurile sau cum se va adăuga la ceea ce fac ei deja.

### **Am fost mutat**

Pentru a capta interesul cuiva cu tipar Diferență, va trebui să îi dai să facă multe lucruri diferite. Pune-i să schimbe ceva (dacă sunt și Proactivi) sau creează schimbări la care ei să răspundă (dacă sunt Reactivi). Oricum, în unele companii acest lucru se întâmplă frecvent. Un grup de manageri de la sediul IBM din Europa mi-a spus că porecla pe care o au ei pentru IBM este „I've Been Moved” („Am fost mutat”). Europeanii nu sunt familiarizați cu obiceiul american de a muta oamenii la fiecare câțiva ani. (Am auzit și că numele dat sediului IBM din Europa este „La cage aux foils”, pentru că nimeni nu susține o prezentare fără proiector\*.)

Oamenii cu tipar Diferență vor avea nevoie să audă că ceea ce fac ei este total diferit. Îți amintești replica din Monty Python's Flying Circus? „And now, for something completely different.” („Și acum, ceva total diferit“.)

## **Îndepărtează greul schimbării organizaționale**

Odată ca niciodată, marile companii aveau grupuri de muncă numite birouri de dactilografieri. Mulți dintre cei care munciau în birourile de dactilografieri stăteau acolo mult timp, uneori cincisprezece, douăzeci sau douăzeci și cinci de ani, scriind toată ziua documente la mașina de scris. Apoi, a

---

\* „Foils” este termenul britanic pentru foliile transparente folosite la proiector.

avut loc un miracol. Au fost inventate mașinile de scris electronice. Agenții schimbării au fost foarte entuziasmați de toate *posibilitățile diferite* pe care aceste noi și minunate aparate le ofereau. Au trâmbițat sosirea aparatelor miraculoase spunându-le celor care lucrau în acele birouri: „Am cumpărat niște *aparate complet noi, care vă vor revoluționa* modul de muncă.“ Mulți și-au dat demisia. Și mai mulți s-au panicat și au zis: „Sunt prea bătrân să învăț asta. Nu pot s-o fac. Sunt un ratat.“ Acum, birourile de dactilografare au dispărut de tot de la locul de muncă.

Morala acestei povești nu are de a face cu aparatele revoluționare. Dacă ai fi scris la mașină mai mult de cincisprezece ani, ai mai fi interesat de revoluție? Limbajul schimbării a creat multă împotrivire inutilă în rândurile forței de muncă. Un limbaj mai potrivit pentru populația cu tipare Asemănare și Proceduri ar fi fost: „Am cumpărat niște aparate care sunt *exact ca o mașină de scris. Au aceleași taste. Au câteva* butoane în plus care vă permit să scrieți mai repede, să munciți *mai bine*, să corectați greșelile *mai ușor*, dar, *în esență, sunt la fel*. Și *vă vom învăța procedura după care să le folosiți.*“

De la mijlocul anilor '80 până la începutul anilor '90, organizațiile au început să observe că mulți dintre angajații lor erau nemulțumiți de schimbările frecvente. Multe au introdus programe de „Perfecționare continuă“. Nu erau numite programe de „Diferență dramatică“.

Introducerea stațiilor de lucru, a calculatoarelor personale și de rețea și a controlului statistic al procesului în atelier a fost (și este) adesea la fel de prost făcută. Este important să pregătești baza pentru schimbările tehnologice și organizaționale majore. Cunoscând forța de muncă și planificându-ți anunțurile și implementarea, armonizându-ți limbajul cu cel al oamenilor afectați, poți *crește semnificativ* șansele de a face ca schimbarea să țină. Împotrivirea nu este un rezultat necesar al programelor de schimbare.

Am observat că cei responsabili cu introducerea sau implementarea schimbării în organizații au, frecvent, o mare

nevoie personală de schimbare. Adesea, ei nu se armonizează cu mediul și, astfel, *nu vorbesc aceeași limbă* cu oamenii pe care vor să îi influențeze.

## De ce nu a avut succes New Coke

Încă o dată, nu există înlocuitor pentru o bună cercetare de piață. Mai ții minte New Coke (Noua Coca-Cola)? Se pare că, atunci când au testat gustul ei, rezultatele au fost clare: New Coke era mai bună ca vechea Coca-Cola. Totuși, nu se poate să fi testat *numele*.

Să studiem, pentru o clipă, distribuția tiparelor în această categorie. Doar maximum 30% din populația din Contextul de lucru este interesată de *nou*, conform rezultatelor lui Rodger Bailey. Dar acesta era Contextul băuturilor răcoritoare. Cât de mulți oameni crezi că ar vrea să bea o băutură răcoritoare nouă, în locul celei pe care o cunosc, au încredere în ea și pe care o cumpără constant? Se pare că nu prea mulți. Coca Cola a răspuns și a readus vechea băutură pe piață. A numit-o Coke Classic, ceea ce este limbaj pentru tiparul Asemănare.

Labatt Blue, un producător canadian de bere, se pare că a înțeles acest tipar. A produs o campanie publicitară cu afișe folosind sloganul: „Plictisit de același lucru vechi? Nici noi.”

În 1992, a fost lansat automobilul Saturn. Reclamele anunțau: „O companie diferită. O mașină diferită.” Am ciulit urechile imediat. Ar fi fost interesant de aflat ce procentaj din piața mașinilor noi vrea ceva complet diferit.

Când piața are un tipar în mare parte Asemănare, va trebui să demonstrezi cum produsul tău îi va oferi ceva ce cunoaște. Trebuie să arate, să sune și să pară la fel ca lucrul vechi, *de încredere*. „Contați întotdeauna pe noi” sau „Întotdeauna vom fi aici”, ca melodia de succes a lui Roch Voisine. Aceasta poate fi o provocare creativă pentru noile produse și servicii. Cum ți se pare „Mai ții minte când...? S-a întors, exact la fel și mai bun ca oricând.”?

Clienții cu tiparul Asemănare cu Excepție vor îmbunătățiri. Arată-le cum produsul sau serviciul tău este mai bun decât cel al competiției sau decât ce au avut înainte, cum le va ușura viața (Mă apropii de), cu mai puțin chin (Mă îndepărtez de). Vor prefera să cumpere noi versiuni decât alte pachete software.

Oamenii cu profil Diferență vor ceva total nou și diferit de oricine altcineva: „Veți fi singurul din cartier“ (Extern) sau „Puteți vedea și singur cât de unic este“ (Intern).

Dacă vrei să captezi pe toată lumea, îți va trebui o versiune adusă la zi a lui *nou* și *îmbunătățit*, căci acest slogan deja este vechi.

## Cumpărătorii și utilizatorii de software

Cumpărarea și utilizarea de software prezintă un Context interesant. Din munca mea cu unele dintre companiile importante producătoare de software, clienții mei și cu mine am dat peste un conflict de tipare interesant. În privința companiilor cumpărătoare de software, am observat că par a avea o combinație de profile Opțiuni și Diferență. Vor ca versiunile îmbunătățite și programele noi să arate și să fie total diferite, cu multe aplicații posibile, chiar dacă nu le trebuie neapărat. Compară asta cu sârmanul utilizator casnic, care suferă la fiecare instalare, trebuind să învețe totul de la capăt. Utilizatorii casnici tind să aibă o combinație de tipare Asemănare și Proceduri. (Așa sunt și eu când vine vorba de software – până la data la care scriu acestea, încă nu am trecut la Windows 95, deoarece mă tem că va trebui să pierd ore întregi ca să învăț să îl folosesc.)

Pentru clienții mei de software, am creat materiale de marketing și procese de vânzări care să reflecte atât tiparele companiilor cât și pe cele ale utilizatorilor casnici. O parte din proces include educarea companiilor pentru a obține mai mult entuziasm de la utilizatorii casnici și mai puțină rezistență la noile versiuni.

## Rezumat



### Factori de decizie

**Întrebare:** Care este relația dintre (munca ta de anul ăsta și cea de anul trecut)?

**Asemănare:** Îi place ca lucrurile să rămână la fel. Va provoca schimbarea doar la fiecare 15 până la 20 de ani.

**Asemănare**

**cu Excepție:** Preferă ca situațiile să evolueze în timp. Vrea o schimbare majoră cam la fiecare 5 până la 7 ani.

**Diferență:** Vrea ca schimbarea să fie constantă și drastică. Va iniția schimbarea la fiecare 1 sau 2 ani.

**Asemănare cu**

**Excepție și**

**Diferență:** Îi plac atât evoluția, cât și revoluția. În medie, schimbări majore la fiecare 3 sau 4 ani.

**Distribuție:** Asemănare 5%

Asemănare cu excepție 65%

Diferență 20%

Asemănare cu Excepție și Diferență 10%

### Limbajul de Influențare

**Asemănare:** la fel ca; după cum deja știi; ca înainte; identic

**Asemănare**

**cu Excepție:** mai mult; mai bine; mai puțin; la fel doar că; în evoluție; progres; îmbunătățire gradată; perfecționare

*Diferență:* nou; total diferit; schimbări complete;  
schimbare; întoarcere; unic; fără pereche;  
nou-nouț

*Asemănare cu*

*Excepție și*

*Diferență:* Folosește limbajul pentru cele *două* tipare,  
Excepție și Diferență



# Folosirea Fișei pentru profilul motivațional: Tipare Motivaționale



Pe pagina următoare vei găsi fișa Tiparelor Motivaționale care te va ajuta să înveți cum să pui întrebările din Profilul LAB și să recunoști tiparele persoanei cu care vorbești. O fișă similară se găsește și la sfârșitul secțiunii Tipare de Lucru. Fișa completă pentru stabilirea profilului (pentru Tipare Motivaționale și pentru Tipare de Lucru) se află în partea de final a volumului.

Pe partea stângă a paginii, se găsesc întrebările. Am accentuat cu **aldine** întrebările de bază, în timp ce Contextul este scris cu *italice*. Ține minte că pentru NIVEL (Proactiv și Reactiv), nu există întrebări. Doar cauți tiparele în ceea ce spune persoana care vorbește.

Pe partea dreaptă a tabelului sunt tiparele și un rezumat al fiecăruia dintre indiciile după care pot fi recunoscute.

Când realizez un interviu cu cineva, încep de obicei făcând un semn la Proactiv și Reactiv, deoarece 60-65% din populație se află chiar la mijloc. Apoi, în timpul discuției, dacă folosește un tipar mai mult decât pe celălalt, adaug semne în locul corespunzător.

Deseori, notez expresiile care indică un anumit tipar, pentru a le putea verifica în timp ce analizez rezultatele împreună cu persoana.

## Oferirea feedbackului

Când discuți rezultatele Profilului LAB cu cineva, evită să folosești un jargon ca *Mă apropii de* sau *Mă îndepărtez de*. Va

fi mult mai clar dacă descrii comportamentele specifice fiecărui tipar. De exemplu: „Dorești să identifice și să rezolvi probleme în loc să încerci să îți atingi scopurile. Ceea ce te face să treci la acțiune este existența unei probleme care trebuie rezolvată sau prevenită.”

În Anexă, am inclus un sumar al tiparelor pentru a te ajuta să folosești o terminologie comună atunci când vorbești cu neinițiații.

# Fișa Profilului LAB: Tipare Motivaționale

Nume: \_\_\_\_\_ Companie: \_\_\_\_\_  
 Specialist: \_\_\_\_\_ Post: \_\_\_\_\_  
 Data: \_\_\_\_\_ Context: \_\_\_\_\_

## Întrebări

## Categorii Tipare – Indicatori

**(Nicio întrebare pentru Nivel)**

### NIVEL

\_\_\_\_\_ **Proactiv** – acțiune, fă-o, propoziții scurte și clare  
 \_\_\_\_\_ **Reactiv** – încercă, gândește-te, s-ar putea, așteaptă

**Ce vrei de la (munca) ta?**

### CRITERII

**De ce este asta (criterii) Important?**  
 (întreabă de 3 ori)

### DIRECȚIE

\_\_\_\_\_ **Mă apropii de** – atinge, câștigă, realizează, ia, include  
 \_\_\_\_\_ **Mă îndepărtez de** – evită, exclude, recunoaște problemele

**Cum știi că ai făcut o treabă bună (la...)?**

### SURSA

\_\_\_\_\_ **Intern** – știe din interior  
 \_\_\_\_\_ **Extern** – îi spun alții, fapte și cifre

**De ce ai ales (actualul loc de muncă)?**

### RAȚIUNE

\_\_\_\_\_ **Opțiunile** – criterii, alegere, posibilități, varietate  
 \_\_\_\_\_ **Proceduri** – poveste, cum, necesitate, nu a ales

**Care este legătura dintre (munca de anul acesta și cea de anul trecut)?**

### FACTORI DE DECIZIE

\_\_\_\_\_ **Asemănare** – la fel, nicio schimbare  
 \_\_\_\_\_ **Asemănare cu Excepțiile** – mai mult, mai bine, comparații  
 \_\_\_\_\_ **Diferență** – schimbare, nou, unic  
 \_\_\_\_\_ **Asemănare cu Excepțiile și Diferență** – nou și comparații



# Partea a **3**-a

## Tipare de Lucru

# Tipare de Lucru



## Întrebări

## Categoriile Tipare – Indicatori

(nicio întrebare pentru Direcția Orizontului și a Atenției)	<b>ARIE</b> _____ <b>Detalii</b> – <i>detalii, secvențe, exact</i> _____ <b>Ansamblu</b> – <i>privire de ansamblu, imagine generală, ordine aleatorie</i>
	<b>DIRECȚIA ATENȚIEI</b> _____ <b>Sine</b> – <i>răspunsuri monotone, scurte</i> _____ <b>Alții</b> – <i>răspunsuri automate, expresive, animate</i>
Spune-mi despre (o situație de lucru) care ți-a provocat probleme.	<b>RĂSPUNS LA STRES</b> _____ <b>Sentiment</b> – <i>are și păstrează sentimente</i> _____ <b>Alegere</b> – <i>are și renunță la sentimente</i> _____ <b>Gândire</b> – <i>nu are sentimente</i>
Spune-mi despre (o situație de muncă) care a fost (criterii).  (așteaptă răspunsul) Ce ți-a plăcut la asta?	<b>STIL</b> _____ <b>Independent</b> – <i>singur, eu, singurul responsabil</i> _____ <b>Proximitate</b> – <i>deține control, alții în jur</i> _____ <b>Cooperant</b> – <i>noi, echipă, împarte responsabilitatea</i>  <b>ORGANIZARE</b> _____ <b>Persoană</b> – <i>oameni, sentimente, reacții</i> _____ <b>Lucru</b> – <i>instrumente, sarcini, idei</i>
Care este un mod bun de a-ți mări succesul la (muncă)?  Care este un mod bun ca altcineva să-și mărească succesul la (muncă)?	<b>STRUCTURA REGULILOR</b> _____ <b>Mie/Mie</b> – <i>Regulile mele pentru mine/Regulile mele pentru tine</i> _____ <b>Mie/. (punct)</b> – <i>Regulile mele pentru mine/Nu-mi pasă</i> _____ <b>Nu/Mie</b> – <i>Nicio regulă pentru mine/Regulile mele pentru tine</i> _____ <b>Mie/Ție</b> – <i>Regulile mele pentru mine/Regulile tale pentru tine</i>
Cum știi că cineva (un egal al tău) este bun la (munca lui)? De câte ori trebuie să (vezi, auzi, citești, faci) ca să fii convins că este bun?	<b>MODUL DE CONVINGERE</b> _____ <b>Vede</b> __ <b>Număr de Exemple</b> – <i>dă un număr</i> _____ <b>Aude</b> __ <b>Automat</b> – <i>acordă încredere</i> _____ <b>Citește</b> __ <b>Consecvent</b> – <i>incomplet convins</i> _____ <b>Face</b> __ <b>Perioadă de timp</b> – <i>dă o perioadă de timp</i>

# Tipare de Lucru



Următoarele opt categorii ale Profilului LAB îți vor spune cum tratează oamenii informația, ce fel de sarcini și de mediu le trebuie pentru a fi cât mai productivi într-un Context dat și cum devin convinși de ceva.

Aceste categorii vor arăta cum *să păstrezi* motivația cuiva.

Fiecare tipar este descris în forma lui pură.

La finalul secțiunii Tipare de Lucru, vei găsi o altă Fișă de Profil pentru a te ajuta să înveți întrebările pentru Tipare de Lucru și să recunoști tiparele.





# Nu vezi pădurea din cauza copacilor: Arie de lucru



*Cu ce volum de informații se descurcă cel mai bine o persoană? Cu imaginea de ansamblu sau cu detaliile particulare?*

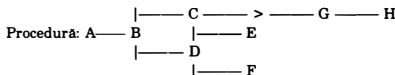
Folosind categoria Arie de lucru, poți stabili dacă cineva poate face față imaginilor de ansamblu și planurilor mari sau dacă detaliile sunt mai logice pentru el. În această categorie există două tipare:

## Detalii

Persoanele cu tipare Detalii se descurcă bine cu mici părți de informație. La extremă, nu pot percepe sau crea o imagine de ansamblu. Acestea tratează informația în *secvențe* liniare, pas cu pas, în toate detaliile ei. O persoană cu tipar Detalii percepe copacii, crengile, rămurilele, dar nu și pădurea. Ca rezultat, îi poate fi greu să stabilească priorități. Dacă este întreruptă în mijlocul unei secvențe, are tendința fie să o ia de la început, fie să continue de unde a rămas. Oamenii cu profil Detalii muncesc bine acolo unde trebuie să se ocupe de detalii, în sarcini ca organizarea evenimentelor sau de logistică.

**Notă:** Există o diferență între *secvență*, folosită de cei cu tipar Detalii și *procedură*, folosită de cei cu tipar Proceduri. Deși amândouă au un început și un sfârșit, într-o procedură pot exista ramificații, momente de decizie și câteva puncte finale. O secvență este cronologică, liniară, îngustă și unidirecțională. Este posibil ca o persoană să aibă *ambele* tipare, Detalii și Opțiuni, sau o combinație de Proceduri cu Ansamblu.

Secvență: A – B – C – D etc.



## Ansamblu

Oamenii cu un tipar Ansamblu într-un Context dat preferă să muncească pe baza *privirii de ansamblu* sau la un *nivel conceptual*, deși se pot concentra asupra detaliilor pentru perioade de timp determinate. Deoarece văd dintr-odată *imaginea generală*, pot prezenta idei într-o ordine aleatorie fără să arate legătura dintre ele. Se concentrează asupra pădurii; îi irită să aibă de a face cu arborii pentru perioade lungi de timp.

**Distribuție %** \_\_\_\_\_  
(în Contextul de lucru, Rodger Bailey)

<b>Egal</b>		
<b>Detalii</b>	<b>Detalii și Ansamblu</b>	<b>Ansamblu</b>
15%	25%	60%

## Recunoașterea tiparului



Deși nu există întrebări pentru această categorie, vei putea, practic, să recunoști tiparele în fiecare frază rostită.

**Sfat:** Un mod prin care poți să afli cu siguranță este să îți cronometrezi interviul pentru Profilul LAB. În medie, un interviu complet durează cam 20 de minute, fără a include partea în care oferi feedback persoanei. Cu un individ cu tipar Detalii, interviul va dura cel puțin 40 de minute.

Iată cum să recunoști aceste tipare în conversație:

### **Detalii**

- vorbește în secvențe, pas cu pas
- *mulți* modificatori, adverbe, adjective
- substantive proprii pentru oameni, locuri și lucruri
- dacă pierde secvența, va începe de la capăt sau va continua de unde s-a întrerupt
- pare să fie conștient doar de pasul de dinaintea și de după cel la care se află; nu percepe bine imaginea de ansamblu

### **Ansamblu**

- poate prezenta lucrurile într-o ordine aleatorie
- rezumate, privire de ansamblu
- concepte, idei abstracte
- propoziții simple, folosește puțin modificatorii sau detaliile

### *Exemple*

**Detalii:** „Ieri, la ora 10 am, George și cu mine ne-am întâlnit cu dl Vivaldi, clientul nostru important de la Roma, care a vorbit despre reînnoirea contractului nostru de transport pentru al treilea an la rând. Acum vrea ca prețul ambalajului de carton să fie inclus în prețul total de anul viitor.”

### **În mare parte**

**Detalii:** „Ieri, la ora 10 am, George și cu mine ne-am întâlnit cu dl Vivaldi, clientul nostru de la Roma, pentru a discuta reînnoirea contractului nostru de transport. Vrea să includă ambalajul în înțelegerea finală.”

### **Egal Detalii**

**și Ansamblu:** „Ieri, dl Vivaldi ne-a spus mie și lui George că vrea să includă ambalajul de carton în prețul pentru anul viitor.”

## **În mare parte**

**Ansamblu:** „Anul viitor, dl Vivaldi vrea să renegocieze contractul cu noi.“

**Ansamblu:** „Roma vrea să renegocieze.“

## **Combinații**

Atunci când cineva răspunde întrebării Rațiune de la Tipare Motivaționale, sunt adesea întrebată cum poți să știi dacă o persoană care spune o poveste are un tipar Detalii sau Proceduri. Întrebarea pentru motivație este: „De ce ți-ai ales actualul loc de muncă?“. Pentru a distinge între un profil Proceduri și o secvență, care este un tipar Detalii, va trebui să fii atent la cantitatea de detalii oferită.

Iată câteva exemple. Primul este un răspuns de la o persoană cu profil Proceduri care are un tipar în mare parte Ansamblu. „Nu pot spune că am ales acest tip de muncă. Lucram la altă companie care începuse să concedieze mulți oameni. Nu aveam un serviciu când a apărut asta. Am candidat și am fost ales.“ Proceduri, în mare parte Ansamblu.

Iată un exemplu de Proceduri cu în mare parte Detalii. „Am lucrat pentru compania de fursecuri și băuturi răcoritoare Whoofed ca inginer de teren din 1973 până în 1991. Compania a intrat într-o perioadă de dificultăți financiare, așa că pentru a se opri din cădere a fost nevoită să concedieze 250 de oameni. A închis departamentul meu și am petrecut opt luni și jumătate ca șomer. Am candidat pentru treizeci de posturi din trei arii geografice. Apoi m-a sunat Stephanie Slobdonovich de la compania de curățătorie Miracle Cure; în ziua următoare, la ora 10 am, am avut un interviu și am fost angajat.“

Iată cum ar suna un tipar Detalii cu Opțiuni. „Era exact ce căutam. Lucrez cu oamenii. Diferite feluri de oameni. Lucrez cu oameni înalți, cu oameni scunzi, cu oameni grași, cu oameni slabi. Oameni cu păr cârlionțat și cu păr rar și oameni fără păr pe cap... etc“. Aceasta nu este o poveste; toate sunt Criterii

(prin urmare, Opțiuni) și sunt descrise în ceea ce eu aș numi detalii chinuitoare. (Dacă am caracterizat acest exemplu ca fiind *chinuitor*, ce îți spune asta despre tiparul meu?)

Iată un alt sfat general:

Pe măsură ce te familiarizezi cu recunoașterea tiparelor în conversația de zi cu zi, vei descoperi că observi și auzi multe tipare în același timp, uneori chiar într-o singură frază.

### **Limbaajul de Influențare**

În general, este important să te potrivești tiparului unei persoane exact în același fel în care vorbește în cadrul discuției.

### **Detalii**

- exact; precis; particular; detalii; folosește secvențe și multe calificative

### **Ansamblu**

- imaginea de ansamblu; ideea principală; esențialul; lucrul important este; în general; concepte

## **Când oamenii buni au parte de comunicare proastă**

Când o persoană cu tipar Ansamblu comunică, negociază sau rezolvă probleme cu o persoană cu profil Detalii, poți observa multe neînțelegeri. Se poate ca persoana Detalii să se concentreze asupra fiecărui aspect al problemei, de exemplu, și să alcătuiască o listă cu tot ce s-a întâmplat, în ordine cronologică, în timp ce persoana cu tipar Ansamblu vrea să ajungă la subiect. Există o diferență imensă între dimensiunile părților de informație cu care operează fiecare dintre ele; una se ocupă în amănunt de fiecare detaliu, iar cealaltă încearcă să ajungă la imaginea generală. Se vor întâmpla câteva lucruri:

1. Deși persoana cu profil Ansamblu va putea urmări particularitățile pentru o vreme, se va plictisi repede sau se va simți pierdută în detalii și va dori să plece, să abandoneze sau să ște, în funcție de preferințe.
2. Persoana cu tipar Detalii va insista să dea și mai multe detalii, în încercarea de a face lucrurile clare pentru cealaltă și nu va înțelege încercările celei cu profil Ansamblu de a rezuma situația.
3. S-ar putea ca persoana cu profil Ansamblu să vorbească în termeni atât de vagi, încât să nu ofere destule informații pentru ca ceilalți să înțeleagă despre ce vorbește. Atunci își poate pierde credibilitatea în fața celui cu tipar Detalii, care ar putea să o bănuiască de intenții necurate.

Deci, care este leacul? Există câteva opțiuni. (Ce credeai?) Mai întâi, va trebui să înțelegi că va dura ceva să rezolvi această situație, din cauza nevoii de detalii a uneia dintre părți. Acesta poate fi un avantaj atunci când amănuntele unui contract trebuie stabilite corect și, mai târziu, va economisi timp, căci nu vor fi trecute cu vederea (Ar trebui să ai un tipar Ansamblu și Mă apropii de pentru a *trece cu vederea* ceva).

Ai putea cere unei persoane care are profil Detalii și Ansamblu să medieze discuția dintre voi, practic *traducându-vă* unul altuia ce spune fiecare. Dacă tu ești cel care mediază, va trebui să asiguri ambele părți că abordările lor sunt importante și relevante, indiferent de cum sunt cu adevărat.

Pentru o persoană cu tipar Detalii, va trebui să îi răspunzi cu problemele și Criteriile ei, iar apoi să descrii secvența conform căreia veți proceda, ceea ce include să traduci elementele în termeni de Ansamblu. Pentru o persoană cu profil Ansamblu, oferă-i imaginea de ansamblu. „Principalul este să ne asigurăm că vă puteți înțelege unul pe altul; vă voi ajuta în acest proces.”

Alte variante presupun să îl faci pe cel Detalii să alcătuiască o listă cu problemele importante pentru a-l ajuta pe cel

Ansamblu să înțeleagă. Pentru a face o persoană Ansamblu să fie mai clară față de una cu tipar Detalii, pune-i întrebări referitoare la simțuri cum ar fi „De unde știi când e bine?” sau „Poți să îmi dai un exemplu concret?” ori „Ce ar trebui să se întâmple exact?”.

Pentru a profita de punctele tari ale fiecăruia, cere-i unui individ Detalii să verifice detaliile oricărui acord (mai ales dacă este și Mă îndepărtez de, astfel încât să poată observa omisiunile și erorile). Persoana cu tipar Ansamblu va putea să spună în linii mari dacă procesul se află pe calea cea bună.

Secretul este să îl faci pe fiecare să înțeleagă felul în care funcționează el și celălalt. Pot folosi aceste diferențe complementare în beneficiul reciproc, dacă le acceptă și reglează procesul, așa cum este explicat mai sus, pentru a lua în calcul nevoile și punctele tari ale fiecăruia.

Când cineva are un tipar Detalii foarte ridicat, cum poți să interacționezi cu el pentru a-l face să ajungă mai repede la finalul secvenței? Unul dintre lucrurile pe care le poți face este să îl întrebi ce se întâmplă la sfârșit. Aceasta ar putea fi percepută ca o brutalitate, dar cel puțin nu este o întrerupere.

## **De ce toate cântecele pe care le știu se termină cu la, la, la?**

Iată o analogie pentru a ilustra cum procesează informația o persoană cu tipar Detalii. Când oamenii vor să își amintească versurile unui cântec, încep, de obicei, să fredoneze melodia de la început, deoarece versurile sunt stocate secvențial în memoria lor. Dacă îi întrerupi, își pierde firul gândirii și vor trebui să o ia de la început. Dacă doar vorbesc și răspund nu o vor lua de la capăt; ceea ce îi face să reînceapă iar este *întreruperea*. S-ar putea să îi ajute să treacă mai departe dacă îi întrebi „Și pe urmă ce s-a întâmplat?”. Făcând acest lucru, respecti secvența și îi faci să treacă la etapa următoare. Sintagma „pe urmă” implică faptul că s-a întâmplat ceva

înainte, și ceva după. O altă sugestie, dacă nu au un profil Detalii peste limite, este să le ceri să avanseze mai repede, ca și cum ar avea gândurile înregistrate.

## Angajarea

Acest post cere mare atenție la detalii particulare, secvențiale pentru perioade de timp extinse sau această muncă de detalii reprezintă doar o mică parte din responsabilități? Munca de contabilitate are nevoie de cineva care se poate concentra asupra detaliilor pentru perioade mari de timp; hotărârea strategiilor finale este un fel de sarcină mult mai aproape de imaginea de ansamblu. Managementul personalului și al proiectului tind să fie posturi pentru cei cu tipar în mare parte Ansamblu.

Multe posturi de producție sunt minuțioase și secvențiale prin natura lor, cum ar fi munca de la linia de asamblare. Oamenii cu tipar Ansamblu vor face multe greșeli din cauza faptului că nu dau atenție la detalii în acest fel de muncă. Pentru controlul calității este necesar un tipar în mare parte Detalii, dar și Proceduri și Mă îndepărtez de.

Cea mai importantă întrebare la care trebuie să răspunzi când stabilești profilul unui post este *în ce măsură e necesară atenția la detalii?* Nu ți-ai dori ca farmacistul să calculeze în linii mari doza atunci când îți face un medicament.

## Șefi dificili

Dacă un manager are o preferință egală pentru Detalii și Ansamblu, poate fi foarte dificil să lucrezi pentru el. Acest tip de manager nu doar că nu știe *ce* trebuie făcut, dar are tendința să devină foarte amănunțit în a le explica angajaților *cum* se face. Deoarece el, ca manager, are ceva de făcut în ambele aspecte ale muncii, adesea nu delegă sarcini, crezând că este mai ușor să o facă el sau că se poate descurca mai bine. Când este combinat cu un tipar Cooperant (vezi Stilul de Lucru), nu mai lasă nimic de făcut pentru angajați.



Unul dintre avantajele preferinței egale pentru detaliu și imaginea de ansamblu este că această persoană poate face sarcini și analize complexe. Se poate ocupa de orice nivel sau de întreg.

### **Vânzări, Marketing și Propunerea de Oferte**

Posibilii cumpărători care au un tipar Ansamblu vor dori descrieri largi care să se armonizeze Criteriilor lor. După cum este de așteptat, oamenii cu profil Detalii vor toate faptele, puse în ordine. Reclamele pentru produsele tehnice sau pentru software conțin, adesea, multe specificații chiar în corpul lor. Acestea ar putea fi însoțite de o altă reclamă, pentru cumpărătorii cu tipar Ansamblu, cu o imagine grăitoare și câteva cuvinte.

Multe companii, atunci când propun o ofertă, nu știu dacă grupul care va cumpăra este format în mare parte din oameni cu profil Detalii, Ansamblu sau amândouă. De ce să riște dând prea multe informații sau prea puține? Propunerile *trebuie* să conțină multe detalii. *Descrierea* succintă a produsului va fi citită de cei cu tipar Ansamblu, care vor arunca din când în când o privire la sumar, pentru a găsi detaliile de care au nevoie pentru a-și completa imaginea. Cei cu profil Detalii și oamenii cu tipar amestecat vor avea nevoie de tot textul pentru a lua o decizie.

### **Viața, Universul și Totul**

În faimosul roman science-fiction al lui Douglas Adams, „Ghidul autostopistului galactic“, marea întrebare a vieții, a universului, a tot, era pusă celui mai mare calculator din câte existaseră vreodată. După secole de calcule și multe speculații făcute de filosofi din univers, minunatul calculator a oferit populației răspunsul așteptat. Acesta era: 42. Ei, la ce poți să te aștepți când pui o întrebare Ansamblu unei entități cu tipar Detalii?

### **Cu capul în nori**

Una dintre problemele cu care se confruntă oamenii cu tipar Ansamblu „cu capul în nori“ are legătură cu faptul că rămân

pe tărâmul conceptual. Un prieten de-al meu, care are o combinație de Ansamblu și Reactiv, fusese șeful departamentului de Resurse umane pentru o firmă mare din Franța. S-a despărțit de firmă din cauza unor neînțelegeri legate de politica organizațională.

L-am întrebat: „Ce o să faci acum?” Mi-a răspuns: „Atunci când cineva trebuie să lucreze cu o companie este important ca politicile și valorile să fie la fel, iar ceea ce este cu adevărat important pentru mine este să stabilim o filosofie umanistă.”. Am spus „Bine. Cei vei face acum ca să găsești acest fel de companie?” El a continuat „Este important să înțelegi că filosofia trebuie să fie cea corectă.” Începeam să îmi pierd răbdarea „Deci, ce ai de gând să faci ca să îți găsești un serviciu?”, am țipat eu. El trebuia să își împartă sarcina de a face următoarea mișcare profesională în mici etape și să aibă un plan de acțiune care să se plieze Criteriilor lui.

Oamenii care sunt foarte Ansamblu pot prezenta lucrurile într-o ordine aleatorie (ce zici de oximoronul ăsta?), deoarece ei privesc imaginea de ansamblu. Adesea nu se mai obosesc să pomenească legătura dintr elemente sau idei, căci ei pot vedea întreaga relație. Deseori, oamenii nu vor ști despre ce este vorba.

Am discutat despre cele două tipare. Înțelegi imaginea de ansamblu? Sau trebuie să îți ofer mai multe detalii?

**Rezumat****Arie**

**Întrebare:** Nu există întrebări pentru această categorie.

*Detalii:* Se ocupă de detalii și secvențe. Nu poate vedea imaginea de ansamblu.

*Ansamblu:* Preferă imaginea generală, de ansamblu. Se poate ocupa de detalii pentru perioade scurte.

*Distribuție:* Detalii 15%  
 Egal Detalii și Ansamblu 25%  
 Ansamblu 60%  
 (conform Rodger Bailey, în Contextul de Lucru)

**Limbajul de Influențare**

*Detalii:* exact; precis; particular; dă multe detalii

*Ansamblu:* imaginea de ansamblu; esențial; ideea este că; în general



# Când sugestiile nu funcționează: Direcția atenției ca tipar de lucru



*Persoana este atentă în mod firesc la comportamentul nonverbal al celorlalți sau la propria experiență internă?*

Categoria direcției atenției ca tipar de lucru dezvăluie dacă o persoană poate sau nu să perceapă și să răspundă automat la limbajul trupului și la tonul vocii celorlalți oameni. Există două tipare:

## Sine

Oamenii cu tipar Sine nu arată multe emoții, deși au sentimente. Întotdeauna există un decalaj între momentul în care primesc un stimul și cel în care răspund la acesta. Ei reacționează în funcție de ceea ce consideră că este potrivit. Aceste persoane sunt convinse doar de *conținutul* a ceea ce spun oamenii, nu de tonul vocii, de limbajul trupului sau de nivelul de rapport. Le este greu să stabilească un rapport deoarece nu observă limbajul trupului celorlalți și, prin urmare, pierde multe indicii. Pur și simplu, oamenii cu acest tipar nu observă aluziile.

Ei știu cât de bine merge comunicarea bazându-se doar pe propriile sentimente. Ca rezultat, tind să nu fie cunoscători ai comunicării interpersonale. La muncă, mulți dintre cei cu tiparul Sine devin experți tehnici în domenii în care abilitățile de comunicare nu sunt foarte importante.

## Alții

Persoanele cu tipar Alții au reflexe automate la comportamentele oamenilor. Sunt vioaie (pentru cultura lor) și răspund cu expresii faciale, mișcări ale corpului și modificări ale tonului vocii. Știu cât de bine merge comunicarea bazându-se pe răspunsurile pe care le observă, *conștient sau inconștient*, la cealaltă persoană. Acești oameni sunt buni la a crea și a păstra un rapport, dacă au și celelalte tipare potrivite.

Distribuție %

(în Contextul de lucru, Rodger Bailey)

**Sine**

7%

**Alții**

93%

## Unul din paisprezece oameni

Conform cercetării lui Rodger Bailey în Contextul de lucru, aproximativ unul din paisprezece oameni va avea un tipar în principal Sine, dacă aceste statistici sunt adevărate pentru populația generală. Din experiența mea, cred că vei găsi mai mulți care se află undeva la mijloc între cele două profiluri.

## Recunoașterea tiparului



Nu există un test verbal pentru acest tipar, căci se vede în prezența sau absența limbajului trupului. Pentru a verifica direcția atenției, obișnuiesc să scap ca din greșeală un creion. Oamenii cu tipar Alții se vor apleca spontan și îl vor ridica, dacă îl văd sau îl aud căzând. Cei cu profilul Sine nu îl vor ridica. Când vorbesc cu cineva la telefon, strănut sau am un acces de tuse în mijlocul unei fraze. Partenerul de conversație spune echivalentul lui cultural al lui *Gesundheit* (n.red.: germană: noroc) sau continuă ca și cum nu s-ar fi întâmplat nimic?

Următoarele indicii vor fi, de asemenea, vizibile pe parcursul discuției:

### **Sine**

- Absența răspunsurilor comportamentale echivalente cultural cum ar fi datul din cap, a spune „aha” etc.
- reacționează doar la conținutul a ceea ce spui
- nu „ridică creionul”
- nu observă sau nu răspunde la tonul vocii tale
- expresii faciale și variație a vocii puține sau deloc

### **Alții**

- răspunde atât la conținutul, cât și la aspectele nonverbale ale comunicării
- dă din cap, se mișcă, spune „aha” etc., drept răspuns
- animat (pentru cultura din care face parte)

Să spunem că vorbesc cu cineva care are tiparul Sine și că eu, cu umerii căzuți, cu buza inferioară ieșită în afară și pe un ton plângător spun „Sunt foarte bucuroasă că sunt aici.” Interlocutorul va crede că eu *chiar* mă bucur să mă aflu acolo. Acest tip de persoană, dacă nu spui clar „Sunt nervos și iritat”, nu înțelege. Sugestiile nu vor funcționa, nici sarcasmul ca metodă de comunicare.

Deși doar 7% din populație în Contextul de lucru are un profil Sine, probabil că mulți se află la graniță; adică, au ceva din tiparul Sine. Poți recunoaște aceste persoane atunci când scapi creionul. Se uită la el, la tine, înapoi la creion și abia atunci s-ar putea să se hotărască în cele din urmă să îl ridice. Nu este spontan, nu este un reflex. O acțiune din reflex este ceva în afara controlului voluntar. Uneori poți să recunoști aceste persoane de graniță pentru că, deși s-ar putea să nu folosească limbajul trupului (adică expresii faciale, gesturi și variații ale vocii), pot să observe și să răspundă la comportamentul nonverbal al celorlalți.

### Exemple

Nu există exemple de cuvinte pentru această categorie. Doar observarea comportamentului îți va permite să identifici tiparele „Sine” și „Alții”.

Iată un exemplu de la televiziunea americană. Într-un serial numit M\*A\*S\*H, un personaj pe nume Radar știa întotdeauna ce doreau sau simțeau celelalte personaje înainte ca acestea să știe. Observa semnale și indicii într-un mod extrem de intuitiv, avea un profil Alții ieșit din comun.

Pentru un exemplu de Sine, ne putem aminti de Pat Paulsen, un comic lipsit de mimică și care a candidat la președinție în Statele Unite ale Americii de mai multe ori în anii 1960.

Când susțineam un seminar dintr-o serie întreagă despre comunicare și rezolvarea conflictelor la CERN (Centrul European de Cercetări Nucleare) de la Geneva, exista un inginer care avea un tipar Sine puternic. Spre iritarea celorlalți participanți, oprea tot timpul discuția pentru a întreba definiții mai explicite ale termenilor. El filtra *conținutul* a ceea ce se spunea. Le-am cerut participanților să facă un exercițiu pe grupuri în care aveau să exerseze unele dintre tehnicile de confruntare. O persoană trebuia să observe și să ofere feedback în timp ce fiecare juca diferite roluri. Când m-am dus la grupul lui, aproape că plângea pentru că, deși înțelesese că trebuia să observe ceva, nu vedea și nu auzea nimic. A trebuit să fac niște consiliere pe loc pentru a-l ajuta să se concentreze asupra a ceea ce îi era posibil.

Definiția unei gazde bune este să știe ce vor oaspeții ei înainte ca ei înșiși să își dea seama că vor. De exemplu, când te afli în casa cuiva și nu găsești cleștele pentru salată, una dintre gazde îți rezolvă dilema și aduce unul fără ca tu să zici nimic? O persoană cu profil Sine nu ar observa că ai nevoie de el. Ar trebui să ceri.

### Comunicarea

Unii oameni m-au întrebat dacă o persoană cu tipar Sine s-ar simți inconfortabil în situații sociale. Cum știe o persoană cu



profil Sine dacă se desfășoară bine comunicarea? Se va concentra asupra a ceea ce se spune și ce simte în această privință, fără să observe nuanțele comunicării nonverbale și, astfel, poate fi destul de mulțumită. Un om cu tipar Alții poate evalua conversația observând inconștient semnalele limbajului trupului și ascultând tonul vocii. Cel mai probabil, oamenii cu tipar Alții, comunicând cu o persoană cu tipar Sine, se vor simți mai inconfortabil din cauza lipsei de răspunsuri non-verbale prin care, de obicei, primesc feedback.

Când comunică cu un om cu profil Alții, calitatea raportului pe care îl stabilești este la fel de importantă pentru aceasta ca și substanța a ceea ce comunică. Cei cu tipar Sine nu sunt influențați de nivelul de raport pe care îl ai cu ei, așa că va trebui să fii foarte riguros în prezentarea argumentelor sau explicațiilor.

## Angajare

De obicei, persoanele cu profil Sine nu reușesc la locurile de muncă în care este nevoie de abilitatea de a crea și de a păstra un raport. Nu sunt potrivite pentru munca de relații cu clienții sau pentru a trata cu clienți furioși. Oamenii cu tipar Sine se descurcă bine acolo unde este nevoie de experiență tehnică.

În anii 1980, în timp ce suțineam o serie de cursuri despre comunicarea interpersonală într-o mare companie de înaltă tehnologie, de multe ori puteam să îmi dau seama dacă un participant era de la departamentul de informații, de obicei în primele cinci minute de conversație. Mulți oameni cu tipar Sine au devenit experți tehnici în tehnologia informației și în alte domenii care au la bază cunoștințe tehnice. Aceștia au tendința să se descurce bine acolo, în afara situațiilor în care a ști cum să te comporți la birou este o calitate.

Făcând această generalizare, trebuie să spun că de atunci am observat mult mai multe persoane cu tipar Alții care lucrează în servicii informatice decât în urmă cu câțiva ani,

deoarece companiile cer tot mai des atât abilități interpersonale, cât și tehnice. După cum mulți dintre voi știți direct, cunoscătorii poștei electronice au descoperit chiar moduri de a exprima sentimente prin text, incluzând tonul vocii și emoțiile în „emoticonuri” cum ar fi :-) (zâmbet), ;- ) (făcut cu ochiul), :-( (trist), :-Q (pe aproape, dar nu chiar) și așa mai departe. Folosirea MAJUSCULELOR indică ȚIPATUL. (Preferatul meu este \*%), care arată că *azi îmi stă părul prost și nu îmi pasă*).

Persoanele cu tipar Alții, dacă au și profilul Alegere din categoria Răspuns la Stres, au abilitatea de a-i înțelege pe ceilalți.

## Tiparul Sine nu se schimbă niciodată?

În teorie, profilul Sine poate fi ori *unicontextual*, ori *transcontextual*. Transcontextual înseamnă că acest tipar există în mai multe Contexte pentru o persoană. Ambele cazuri sunt posibile. Din experiența mea de până acum, am observat mai multe persoane Sine care au acest tipar prin mai multe Contexte decât cei care sunt Sine într-un singur Context. O studentă mi-a spus despre soțul ei care „niciodată nu pare să bage de seamă ce se petrece”. I se părea că întotdeauna trebuia să îi *spună* ea.

Sfatul meu ar fi că este mai riguros să verifici în diferite Contexte decât doar să presupui că cineva care are un tipar Sine va avea întotdeauna acel profil.

## Limbajul de Influențare

Fii atent atât la nivelul de raport pe care l-ai stabilit, cât și ca enunțurile tale să fie logice. Ți aduci aminte de Mr. Spock?

## Sine

- menține comunicarea concentrată pe conținut
- aliniază-te cu Criteriile, Canalul și Modul lui de Convingere

## Alții

- este influențat de profunzimea raportului

Nu există un limbaj de influențare anume pentru cei cu tiparul Sine. Fii atent la conținut, deoarece ei nu filtrează după relație. Fii foarte riguros în ceea ce spui. Definește-ți corect termenii. Dacă au și un tipar Mă îndepărtez de, îți vor face argumentele praf, dacă nu sunt bine fondate. Nu are rost să te superi; așa funcționează ei.

## Rezumat



### Direcția Atenției

**Întrebare:** Nu există întrebare pentru această categorie.

**Sine:** Se îndreaptă spre propria lui experiență.  
Nu observă comportamentul nonverbal sau tonul vocii.

**Alții:** Are răspunsuri prin reflex automat la comportamentul nonverbal.

**Distribuție:** Sine 7%  
Alții 93%

### Limbaj de Influențare

**Sine:** Concentrare asupra conținutului,  
armonizează-te cu Criteriile, Canalul și Modul lui de Convingere.

**Alții:** Este influențat de profunzimea raportului.



# Disperat sau rece ca gheața: Răspunsul la stres ca tipar de lucru



*Cum reacționează o persoană la stres în Contextul profesional?*

Nu ți-ar plăcea să ai un mod de a afla în *cinci minute* sau *mai puțin* dacă cineva poate face față unui post cu un nivel ridicat de stres?

Categoria Răspuns la Stres studiază cum răspunzi la presiunile, de la muncă sau din altă parte, *tipice* Contextului în care te afli. Nu se referă la cum răspunde cineva la dramele importante ale vieții, căci aproape toată lumea ar avea un răspuns emoțional în astfel de situații. Oamenii răspund la aceste presiuni „normale” în următoarele trei feluri:

## Sentiment

Persoanele cu un tipar Sentiment au răspunsuri emoționale la nivelurile *normale* de stres de la muncă. Au emoțiile lor și *le păstrează*. Prin urmare, le poate fi foarte greu să facă față pe termen lung posturilor cu un nivel ridicat de stres. Pentru mulți alții, par să reacționeze exagerat la situații sau să fie hipersensibile. Sunt foarte potrivite pentru munca artistică sau creativă, unde emoțiile oferă inspirație. Ca agenți de vânzări, li se pare dificil să facă față respingerii și, ca rezultat, s-ar putea să nu caute noi clienți cât de des ar trebui.

## Alegere

Oamenii cu profil Alegere au mai întâi un răspuns emoțional la stresul normal de la muncă și apoi se întorc sau

nu într-o stare lipsită de emoții, după cum doresc, într-o situație dată. *Ei aleg.* Deoarece au emoții, îi pot înțelege pe ceilalți sau pot alege să nu o facă. Tind să fie buni ca manageri de personal, căci pot combina partea personală a muncii și se pot distanța atunci când este nevoie.

## Gândire

Indivizii cu un tipar Gândire nu au răspunsuri emoționale la stresul *normal* într-un Context dat. Le este greu să îi înțeleagă pe ceilalți, deoarece ei înșiși nu intră în stări emoționale. Nu se vor panica în cazul celor mai multe urgențe, ci își vor păstra calmul. Sunt persoane de încredere în posturi cu nivel ridicat de stres.

Distribuție %  
(în Contextul de lucru, Rodger Bailey)

**Sentiment**  
15%

**Alegere**  
70%

**Gândire**  
15%

## Recunoașterea tiparului



**Întrebare:** SPUNE-MI O SITUAȚIE DE MUNCĂ ÎN CARE AI AVUT PROBLEME.

Pentru alte contexte decât cel de muncă, nu trebuie decât să înlocuiești „situație de muncă” cu acel Context. Adică, spune-mi o decizie de cumpărare în care ai avut probleme.

Când pui această întrebare, evită ca persoana să îți spună despre *toate* ocaziile în care a avut o anumită problemă. „De fiecare dată când un client este nemulțumit de serviciul nostru, devin neliniștit.” Asigură-te că persoana alege o anumită situație dificilă (nu catastrofică) pe care și-o amintește. Ce trebuie tu să stabilești, în timp ce ea povestește acea situație, este dacă a intrat într-o stare emoțională și a rămas blocată

așa, dacă a avut un răspuns emoțional și a trecut peste el sau dacă nu a avut niciun fel de reacție emoțională.

### **Indicatori nonverbali**

Pentru categoria Răspuns la Stres, nu există tipare lingvistice pe care să le cauți. Pentru a recunoaște profilul, va trebui și să observi și să asculți în căutarea semnalelor non-verbale, a schimbărilor din felul în care se comportă persoana.

### **Sentiment**

- are un răspuns emoțional vizibil și vocal atunci când descrie o situație dificilă
- modificări în 3 sau mai mulți dintre următorii indicatori de schimbare în starea emoțională:
  - poziția corpului, gesturi
  - încordarea musculaturii feței
  - ochi triști
  - vocea își schimbă timbrul, tonul, viteza și volumul
- va rămâne în starea emoțională pe tot parcursul povestirii

### **Alegere**

- va avea emoții inițial și le va abandona cel puțin o dată

### **Gândire**

- nu va avea emoții

**Atenție:** Este posibil, atunci când pui această întrebare, ca cealaltă persoană (dacă are un tipar Sentiment sau dacă alege să vorbească despre o catastrofă) să intre într-o stare emoțională extrem de negativă sau de dureroasă. Din acest motiv, asigură-te că pui întrebarea pentru Răspunsul la Stres înaintea celor pentru Stil și Organizare: „Spune-mi despre o experiență profesională care a fost (*Criteriile tale pozitive*). Ce ți-a plăcut la ea?” Este important să te asiguri că nu lași

pe cineva într-o stare emoțională negativă. Faptul că îi reamintești de situații asociate cu Criteriile lui pozitive îl va ajuta să treacă într-o dispoziție mai pozitivă. Dacă tot mai pare să fie indispus, poți să îi ceri să schimbeți locurile, pentru a-l scoate din starea negativă.

### *Exemple:*

Aceste tipare nu pot fi recunoscute decât observând și ascultând în căutarea acelor schimbări de comportament enumerate mai sus, nu din structura limbii.

Pentru o demonstrație a celor trei tipare, vezi seria mea de audiocasete: *Understanding and Triggering Motivation: The LAB Profile*<sup>1</sup>.

Pentru un bun exemplu al tiparului Alegere, urmărește-o pe căpitanul Kathryn Janeway (interpretată de Kate Mulgrew) din serialul de televiziune *Star Trek: Voyager*.

### **Angajarea**

Este foarte util să fii atent la acest tipar, deoarece anumite profesii cer anumite tipuri de răspunsuri. De exemplu, profilul Gândire ar fi cel mai potrivit pentru un pilot de avion sau pentru un controlor de trafic aerian. Îți poți închipui ce s-ar întâmpla dacă un pilot cu tipar Sentiment ar observa că drept spre nava lui se îndreaptă alt avion? Controlorii de trafic aerian pe care i-am instruit mi-au spus că, de obicei, poți să îți dai seama dacă cel de lângă tine trece printr-un *incident grav*. Se pare că energia tensiunii *radiază*.

Dacă raportul și înțelegerea sunt importante pentru un post, atunci tiparul Alegere este cel mai bun. Cei cu acest profil au sentimente, dar pot și să iasă dintr-o stare emoțională, dacă este nevoie, pentru a privi situația sau a acționa. Când ai emoții în mod regulat, este mai simplu să recunoști că și alți oameni au sentimente. Dacă Harry rămâne la nivelul analitic, rațional, ca răspuns la sentimentele lui Sally, probabil că nu va înțelege cât de importante sunt pentru Sally sentimentele ei, nici nu le va înțelege.

<sup>1</sup>Vezi secțiunea Resurse pentru detalii.



Mulți oameni cu profesii artistice au tipar Sentiment, deoarece arta este adesea o expresie a sentimentelor și a emoțiilor. Am descoperit că activitatea principală a personalului din multe restaurante alese (mai ales în Europa) este nu servirea clientului, ci încercarea de a-l face pe bucătar fericit. Mulți bucătari sunt oameni extrem de emoționali. Când se înfurie din cauza a ceva, tună și fulgeră.

## Atacuri de incompetență

În posturile de vânzări, indivizii cu tipar Sentiment sunt adesea demoralizați atunci când se confruntă cu respingerea din partea posibililor clienți, deoarece cred că este ceva personal. Înseamnă că se vor simți adesea stresați în acest post și s-ar putea chiar să devină predispuși la ceea ce una dintre prietenele mele numește *atacuri de incompetență*. Un atac de incompetență nu are nicio legătură cu adevăratul nivel de competență al cuiva, ceea ce poate fi excelent. Este credința puternică, bazată pe emoții, pe care o are cineva, de obicei cu tipar Sentiment, că este incompetent.

## Consilierea profesională

Când consiliesc pe cineva în privința alegerilor profesionale, dau mare atenție acestui profil, deoarece oferă o indicație despre cât de mult stres poate suporta acea persoană.

## Pasiune

Există și alte probleme de luat în considerare. Deși un om cu un tipar Sentiment ridicat poate fi predispus să sufere din cauza stresului, are nevoie și de pasiune și intensitate. Când o persoană are și profil Sentiment, și Opțiuni într-un Context, aceasta este foarte pasională în privința descoperirii variantelor, o combinație foarte creativă.

## Managementul stresului și al oamenilor

Conform lui Rodger Bailey, majoritatea populației de la locul de muncă are un tipar Alegere (70%). Asta înseamnă că atunci când oamenii sunt confrunțați cu o situație dificilă sau problematică, mai întâi vor avea o reacție emoțională. Ca manager, îi poți sprijini pe aceștia să se *disocieze* de sentimentele lor, dacă se poate, ajutându-i să schimbe perspectivele.

Există câteva moduri de a face asta. Poți distorsiona timpul întrebându-i: „Poți să-ți imaginezi ce vom crede despre situația asta peste doi ani?” Poți să îi faci să o vadă din perspectiva altcuiva: „Nu cred că le va păsa prea mult clienților noștri de asta.” Sau îi poți face să vadă totul din afară: „Dacă ai fi o muscă pe un perete când s-ar întâmpla asta, ce ai observa?”

Pentru oamenii cu tipar Sentimente, probabil că va trebui să îți exersezi abilitățile de rezolvare și de mediere a conflictelor. Pentru a le păstra motivația, dă-le sarcini față de care pot dezvolta o pasiune. Când muncesc, fii atent la semnele de nemulțumire și de încărcare cu tensiune. Acești oameni sunt cei mai predispuși să sufere de boli provocate de stres, deoarece se simt stresați mai des decât cei cu alte tipare. Cei cu profil Sentiment pot reacționa exagerat, mai ales în circumstanțe încordate sau conflictuale. Ar fi util pentru ei să învețe cum să disocieze sau cum să se calmeze. (Pentru o explicație clară a tiparului Sentiment, vezi personajul jumătate om, jumătate klingonian, B'Elanna Torres jucat de Roxann Biggs-Dawson din *Star Trek: Voyager*).

Când te confrunți cu o reacție extrem de intensă din partea unui angajat, creează un rapport ridicând tonul la același nivel cu al lui în timp ce spui ceva pozitiv sau surprinzător: „Sunt așa de supărat că ești supărat, că deja îmi vine să îmi smulg părul din cap!” Spunând ceva de genul acesta, vei atrage atenția celuiilalt, astfel încât să îi poți canaliza energia spre o direcție mai productivă.

Oamenii cu profil Gândire sunt extrem de apreciați acolo unde este nevoie de cineva cu un cap limpede. Aceste persoane

petrec mult timp disociindu-se deja de propriile sentimente și pot fi chemate când este nevoie de o abordare rațională. Totuși, nu te aștepta ca ele să creeze un raport cu cei care se află într-o stare emoțională, deoarece nu vor avea înțelegere. Oamenii cu tipar Gândire, mai ales dacă au o combinație cu Intern, pot, totuși, să suporte căldura și sunt capabili să stea în bucătărie!

### **Influențarea Limbajului**

Poți *ridica* moralul oamenilor într-un mod extraordinar doar *fînd lîngă ei* și arătând ce este rațional.

### **Sentiment**

- fă-i să fie entuziasmați de ceva și să se concentreze asupra emoției, folosind astfel de cuvinte:  
intens; interesant; uluitor; extraordinar etc.

### **Alegere**

- vorbește în termeni care arată că poți intra și ieși dintr-o stare emoțională:  
adică: „Poți să te entuziasmezi pentru asta și apoi să îți dai seama că are și logică.”

### **Gândire**

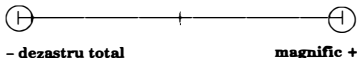
- prezintă fapte *logice*:  
realitatea pură; faptele concrete; gândirea limpede; statisticile

## **Gama limbajului și cultura**

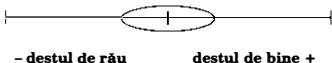
Utilizarea cuvintelor cu încărcătură emoțională mare nu este neapărat un indicator al unui tipar Sentiment. Unele culturi folosesc superlative pentru vorbirea curentă, în timp ce altele le evită cât mai mult posibil.

De exemplu, bănuiesc că utilizarea superlativelor este o altă diferență între culturile americană și canadiană de limbă

engleză. S-ar putea să fi observat că, în comparație cu alte culturi vorbitoare de limbă engleză, americanii au tendința să folosească un vocabular care se îndreaptă spre extreme, de la DEZASTRU TOTAL, la un capăt, la MAGNIFIC, la celălalt. Francezii și canadienii de limbă franceză obișnuiesc să facă și ei la fel.

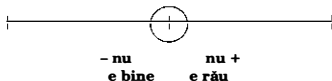


Canadienii de limbă engleză (și, din experiența mea, canadienii de limbă franceză din afara Québec-ului) tind să se apropie de mijloc, într-o rază care merge de la DESTUL DE RĂU la DESTUL DE BINE.



Am auzit că americanii discută despre cât de greu le este să îi facă pe canadienii de limbă engleză să fie entuziasmați de ceva. Sfatul meu pentru canadieni, atunci când îi ascultă pe americani descriind ceva, este să aplice regula simplă a celor de la Monty Python și să împartă tot ce aud la zece<sup>2</sup>.

Prin comparație, englezii (mai ales cei din păturile superioare ale societății) par să aibă o gamă lingvistică și mai mică, ei merg de la NU E BINE, pentru partea negativă, la NU E RĂU, în partea pozitivă.



<sup>2</sup>„Împartirea la zece” este dintr-un sketch din râsunătoarea serie britanică de televiziune: **Monty Python's Flying Circus**.

Pentru a influența pe cineva folosind Limbajul de Influențare pentru Răspunsul la Stres, va trebui să alegi tipul de limbaj potrivit culturii lui.

## Rezumat



### Răspunsul la Stres

**Întrebare:** Spune-mi despre (o situație de muncă) care ți-a făcut probleme.

- Sentiment:** Răspunsuri emoționale la niveluri „normale” de stres. Rămâne cu sentimentele.
- Alegere:** Poate avea sau renunța la sentimente voluntar. Bun la înțelegere.
- Gândire:** Nu are sentimente la niveluri normale de stres. Nu știe să arate înțelegere. Rămâne calm în posturile cu grad ridicat de stres.
- Distribuție:** Sentiment 15%  
Alegere 70%  
Gândire 15%  
(Conform cercetării lui Rodger Bailey în Contextul de muncă)

### Limbajul de Influențare

- Sentiment:** intens; interesant; uluitor; minunat
- Alegere:** înțelegere; potrivit; e logic și pare bine
- Gândire:** gândire clară; logic; rațional; realitate pură; fapte concrete; statistici



# Vreau să fac *eu*: Stilul de Lucru



*Ce fel de mediu îi permite persoanei să fie cel mai productivă: munca de una singură, în timp ce alții sunt în jur sau împărțirea responsabilității?*

Categoria Stil de Lucru îți va permite să descoperi (sau să confirmi) felul în care poți să dai totul; fie că vrei să îți împarți activitatea cu alții, să o faci singur în timp ce îi implici și pe alții sau să muncești singur.

## Independent

Oamenii care au un tipar Independent în Contextul de lucru vor să lucreze singuri și să fie singurii responsabili. Productivitatea lor are de suferit dacă sunt și alții în jurul lor sau dacă trebuie să împartă responsabilitatea cu altcineva. Când sunt întrerupți, își pot pierde șirul gândurilor. Preferă să muncească într-un birou cu ușa închisă. La extremă, se poate să uite să se consulte cu alții (mai ales dacă sunt și Interni).

Expresia „O cămilă este un cal creat de o comisie“ a fost probabil spusă prima dată de cineva cu acest tipar. Ca manager, o persoană Independentă va face toată munca de una singură și, probabil, nu va stabili cu ușurință un raport.

## Proximitate

Indivizii cu profil Proximitate vor un teritoriu de responsabilitate clar, dar trebuie să îi aibă și pe alții implicați sau în jur, în proximitate. Au nevoie de responsabilități bine definite pentru a fi și a rămâne motivați, iar sarcinile lor trebuie să

implice și alți oameni. Productivitatea le va scădea dacă împart responsabilitatea și autoritatea cu alții, sau dacă trebuie să lucreze complet singuri.

Dintre cele trei tipare, acesta este cel mai potrivit pentru posturile de managementul personalului și al proiectului. Se vor asigura că toată lumea știe ce responsabilități are. Oamenii cu tipar Proximitate se descurcă bine ca șefi sau atunci când au un șef, atât timp cât teritoriile sunt bine definite.

## Cooperant

Persoanele cu profil Cooperant vor să muncească și să *împartă responsabilitatea cu alții*. Ele cred în  $2 + 2 = 5$ , întregul este mai mare ca suma părților lui, Principiul Sinergieii. Acești oameni au probleme cu termenele limită și cu îndeplinirea sarcinilor, dacă trebuie să muncească de unii singuri. Nu au nevoie să aibă un teritoriu la conducerea căruia să se afle și, ca manageri, vor vrea să facă totul *împreună cu* angajații lor.

Gluma cu becul și californienii descrie acest tip de indivizi. De câți californieni este nevoie pentru a schimba un bec? De șase: unul schimbă becul și ceilalți cinci *împărtășesc experiența*.

Tiparul Cooperant nu înseamnă neapărat că persoana cooperează, în sensul comun al termenului, ci doar că are nevoie să facă o activitate *împreună cu* altcineva. Când fiul meu mai mare, Jason, avea cam cinci ani, a petrecut o oră întreagă construind o barcă din piese de Lego. Băiatul meu mai mic, Sammy, care avea atunci cam doi ani și jumătate, a coborât din camera lui și a făcut barca bucăți. Jason a fost foarte supărat, dar din punctul de vedere al lui Sammy, Jason avusese *tupeul să o facă singur-singurel*. Nu îl așteptase pe Sammy, să o facă *împreună*. Asta era de netolerat pentru Sammy, care, de obicei, nu se ducea să se joace singur. Uneori poate fi destul de neastâmpărat când se joacă, dar are nevoie de companie.



**Distribuție %***(în Contextul de lucru, Rodger Bailey)***Independent**

20%

**Proximitate**

60%

**Cooperant**

20%

**Recunoașterea tiparului**

**Întrebări:** SPUNE-MI DESPRE O EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ CARE A FOST (Criteriile lui).

- așteaptă răspunsul

**DE CE ȚI-A PLĂCUT?**

Pentru alte Contexte decât cel de muncă, nu trebuie decât să introduci Contextul în întrebare: „Spune-mi despre o experiență dintr-o relație care a fost...”.

Asigură-te că persoana căreia îi stabilești profilul alege *un exemplu particular* de situație care îndeplinește Criteriile ei. Dacă are Criterii numeroase pentru Contextul în care discutați, folosește unul singur. S-ar putea ca unii oameni să nu fi avut vreodată o experiență care să le îndeplinească toate Criteriile.

Pentru această categorie, va trebui să fii atent la ce povestește persoana. Ascultă răspunsul la prima întrebare și apoi pune-o pe a doua. Vorbește persoana despre a face ceva *complet singură*, *coordonându-i pe cei din jur* sau *împreună cu alții*?

**Independent**

- eu zic, eu am făcut, eu, responsabilitatea mea
- nu vorbește despre și nu pomenește alți oameni
- activitatea presupune ca el să o facă singur

## Proximitate

- alți oameni sunt prezenți, dar „eu am făcut-o“
- s-ar putea sau nu să vorbească despre alții, dar *natura* activității presupune prezența altora (adică vânzări sau predare)

## Cooperant

- va spune: noi, pe noi, treaba noastră, împreună etc.
- include alți oameni și împarte responsabilitatea

Iată cum să pui întrebările de mai sus:

SRC: Sara, care a fost unul dintre Criteriile tale pentru muncă?

S: Provocare.

SRC: Deci, poți să îmi spui despre o situație profesională care a reprezentat o provocare?

S: A fost o problemă de performanță. A existat întrebarea dacă *un anumit grup de oameni* lucrau la nivelul la care ar fi trebuit. *A trebuit să stabilesc cine era responsabil și ce să fac în această privință* deoarece performanța nu era potrivită. *Eu* a trebuit să adun asta din departamente diferite și provocarea a fost să găsesc soluția.

SRC: Ce ți-a plăcut la această situație?

S: Am folosit creativitatea, a fost stimulator, a existat o provocare.

În exemplul pe care a ales Sara să îl pomenească, știm că erau implicați și alții, așa că nu poate fi vorba de un tipar Independent. Sara spune „eu“ și demonstrează clar că știe cine este responsabil și pentru ce. Profilul este Proximitate.

În anii 1970, mulți am învățat cum să spunem „noi“ și cum să ne „împărtășim dilemele“. Acesta nu este neapărat un indicator al tiparului Cooperant. Dacă are cu adevărat un tipar

Cooperant, persoana va vorbi despre faptul că „noi” împreună am realizat ceva și că împreună „noi” ne-am simțit bine. Dacă persoana arată că aceasta a fost singura ei responsabilitate, atunci este vorba despre un tipar Proximitate.

### *Exemple*

**Independent:** „Eu am creat și am verificat acest software.”

**Independent și Proximitate:** „Eu am creat acest software și apoi, împreună cu echipa mea, am eliminat greșelile.”

**Cooperant:** „Noi am creat și am verificat noul software. A fost un efort de echipă minunat.”

**Independent și Cooperant:** „Eu am creat noul software, apoi ne-am apucat cu toții și am eliminat erorile.”

### *Întrebare alternativă:*

Cât de mult poți să lucrezi singur fără să dai telefon sau să vezi pe cineva?

### **Limbajul de Influențare**

Poți să îl identifici și singur și să îl folosești cu alți oameni, astfel încât să conlucrați bine.

### **Independent**

- fă-o singur; fii tu însuși; fără întreruperi; vei avea responsabilitate și control totale; încuie ușa și închide telefonul

### **Proximitate**

- tu vei fi la conducere; vor fi implicați și alții, dar va fi „copilul” tău; conduci; responsabilitatea ta este X și a lor Y

## Cooperant

- noi; pe noi; noi toți; echipă; grup; împărțirea responsabilității; faceți împreună; nu o să fii singur în asta (Mă îndepărtez de); haide să; am putea face asta

## Jucători de echipă? Angajarea și managementul oamenilor

Multe posturi profesionale și de management se recomandă ca fiind pentru „jucătorii de echipă“, dar ce înseamnă acest lucru? Cele mai multe posturi de management cer o persoană care să poată canaliza energia, organiza activități și crea o viziune pentru echipă. Aceste activități au nevoie de o doză bună de Proximitate cu doar ceva Cooperant.

Pentru a înțelege de ce este nevoie pentru un post, va trebui să te uiți la activități și la perioada de timp petrecută în fiecare. Care sunt pentru cei care *fac singuri*? Ce activități presupun să fii responsabil de rezultat atunci când sunt implicați și alții și care cer munca în echipă pentru a atinge obiectivele? Dacă funcția cere un nivel înalt de cunoștințe în toate cele trei, este puțin probabil să găsești pe cineva potrivit și va trebui să o redefinești.

Cu mulți ani în urmă, am avut un post de asistent de director de resurse umane la o asociație de dezvoltare a tinerilor pentru o regiune care includea provinciile Manitoba, Saskatchewan și Alberta, dar și Teritoriile de Nord-Vest. Șefa mea avea un tipar în mare parte Cooperant și eu aveam profiluri Proximitate și Independent la locul de muncă. Ne puneam să hotărâm totul împreună, iar eu voiam să am *dosarele mele*. Trebuia să am un teritoriu, ceva peste care să conduc. Ea era foarte mulțumită de relația noastră profesională, iar eu eram frustrată.

Oamenii care au un tipar în mare parte Independent în Contextul muncii au nevoie de spațiu și de timp doar ale lor. Excelează în acele situații în care este nevoie de persoane care

se calmează singure, chiar dacă în jurul lor se dezlănțuie furtuna. Se pot concentra pentru lungi perioade de timp, blocând activitățile periferice. Nu se descurcă bine atunci când comunicarea constantă și crearea consensului sunt parte integrantă din muncă.

Cum aproximativ 60% din populația de la locul de muncă are un tipar în mare parte Proximitate, vei observa că cele mai multe posturi au fost create pentru a le oferi oamenilor atât propriul teritoriu, cât și interacțiunea cu ceilalți. Acolo unde împărțirea sarcinilor a fost gândită de o persoană cu profil Cooperant, responsabilitatea individuală este puțin menționată, iar acest lucru zăpăcește și face mulți angajați să se simtă frustrați. Bănuiesc că aranjarea birourilor conform „conceptului deschis” a fost creată de oameni cu tipar Cooperant. Mai de curând, unele companii au încercat conceptul de „birou virtual”. Nimeni nu are un birou al lui. Pur și simplu îți rezervi un spațiu în funcție de activitatea ta. Vom vedea dacă această tendință rezistă.

Atunci când o persoană Independentă ia parte la o muncă de creație, s-ar putea să uite să stabilească felul în care comunică și interacționează oamenii între ei. Aceasta conduce la situația „nu știe stânga ce face dreapta” între indivizi și departamente, comună în multe organizații.

### **Combinații de tipare**

Adesea sunt întrebată dacă există relații între două sau mai multe tipare din Profilul LAB. Există o legătură între tiparul Intern și cel Independent? Acestea nu merg neapărat împreună. Ai putea dori să lucrezi de unul singur, să nu știi dacă munca ta e destul de bună și să fii nevoit să întrebi „Maureen, tocmai am terminat asta: poți să îmi spui ce părere ai?” (Independent și Extern). Sau aș putea face un raport și să decid că e bun fără să mă obosesc să obțin vreun feedback (Independent și Intern). Multe dintre aceste tipare se pot combina cu oricare dintre celelalte.

**Rezumat****Stil**

**Întrebare: Spune-mi despre o experiență  
(de muncă) în care ai avut (Criterii).  
Ce ți-a plăcut la ea?**

*Independent:* Îi place să muncească singur și doar el să aibă responsabilitatea.

*Proximitate:* Preferă să aibă teritoriul lui și pe alții în jur.

*Cooperant:* Productiv atunci când împarte responsabilitatea cu alții.

*Distribuție:* Independent 20%  
Proximitate 60%  
Cooperant 20%  
(conform Rodger Bailey, în Contextul de lucru)

**Limbajul de Influențare**

*Independent:* o să faci singur; doar tu; responsabilitate totală

*Proximitate:* vei fi la conducere; cu alții în jur; vei dirija; conduce

*Cooperant:* noi; pe noi; împarte responsabilitatea; haide să; faceți împreună

# Fapte și Sentimente: Organizarea ca tipar de lucru



*Cum își organizează oamenii munca? Se concentrează mai mult asupra gândurilor și sentimentelor sau a ideilor, sistemelor, instrumentelor și sarcinilor?*

Organizarea muncii se referă la felul în care muncesc oamenii, fie terminând treaba, fie concentrându-se asupra sentimentelor.

## Persoană

Oamenii cu tipar Persoană sunt atenți la sentimentele și gândurile lor și ale celorlalți. Adesea, sentimentele capătă o importanță așa de mare, încât *devin sarcina însăși*. Își vor organiza munca pentru a se putea concentra asupra oamenilor și sentimentelor. Sunt buni la stabilirea raportului.

## Lucru

Persoanele cu profil Lucru se concentrează asupra ideilor, a produselor, a instrumentelor, a sarcinilor și a sistemelor (lucruri). Tratează oamenii și ideile ca pe obiecte și cred că nu își au locul în lumea muncii. Vor să *termine treburile* și să aibă o *orientare spre sarcini*.

Distribuție %

(în Contextul de lucru, Rodger Bailey)

Egal		
Persoană	Persoană și Lucru	Lucru
15%	30%	55%

## Recunoașterea tiparului



Cum 55% din populație are un tipar în mare parte Lucru la muncă, vei întâlni mai des acest profil, deși anumite profesii au propriul lor tipar cultural (cum ar fi faptul că mulți angajați din domeniul relațiilor cu clienții au un profil Persoană).

Întrebările sunt *la fel ca cele pentru categoria Stil*. Cu alte cuvinte, atunci când pui întrebările de mai jos, vei primi în același timp informații și pentru categoria Stil, și pentru Organizare.

**Întrebare:** SPUNE-MI DESPRE O EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ CARE A FOST (Criteriile lui).

- ascultă răspunsul

### DE CE ȚI-A PLĂCUT?

#### **Persoană**

- vorbește despre oameni, emoții, sentimente
- va numi oameni, va folosi pronume personale
- oamenii sunt obiectul propozițiilor lui

#### **Lucru**

- vorbește despre procese, sisteme, instrumente, idei, sarcini, scopuri, rezultate
- nu va pomeni des oameni decât folosind pronume impersonale cum ar fi „ei” sau „tu”
- oamenii devin obiecte, părți ale procesului

*Exemple:*

**Persoană:** „Dl Richler a fost încântat de raportul meu. Și eu am fost destul de mulțumit.”



**În mare parte**

**Persoană:** „Dl Richler a fost încântat de raportul meu. Am fost și eu încântat, pentru că a însemnat un lucru important pentru întreaga companie.“

**Egal Persoană**

**și Lucru:** „Dl Richler a fost încântat de raportul meu. A fost important pentru întreaga companie.“

**În mare parte**

**Lucru:** „Raportul meu a fost important pentru companie. I-a plăcut și șefului meu.“

**Lucru:** „Raportul meu a fost important pentru companie.“

**Alte întrebări:** De curând, am descoperit o întrebare-test care te va ajuta să verifici atunci când nu ești sigur.

**„Imaginează-ți că lucrezi foarte mult pentru a termina un lucru foarte important care trebuie făcut în treizeci de minute. Un coleg pe care îl placi și îl respecți cu adevărat vine în acel moment, părănd destul de supărat, și vrea să vorbească chiar atunci despre o criză personală. Ce faci?“**

Fie persoana va alege să termine sarcina (Lucru), să lase totul pentru a-și ajuta colegul (Persoană), fie va oscila între cele două (Egal Persoană și Lucru).

O altă variantă este să întrebi persoana: „Spune-mi despre o zi perfectă la serviciu.“ Aceasta va vorbi ori despre sarcini și lucruri, ori despre oameni și sentimente.

Iată un alt exemplu de cineva care are tipar Egal Persoană și Lucru:

**SRC:** Simon, de ce ți-a plăcut să o ajuți pe acea persoană să își rezolve problema?

**S:** Problema este rezolvată. Iar persoana este mulțumită.

Pentru Simon contează și a găsi o soluție, și a ajuta pe cineva.

Când îi ceri cuiva să vorbească despre o situație profesională care i-a satisfăcut Criteriile, iar apoi îl întrebi de ce i-a plăcut, de obicei acesta va dezvălui care este cel mai important element pentru el. Excepția apare atunci când cel cu care discuți cunoaște Profilul LAB și, prin urmare, știe ce cauți. Subiecții „naivi” își vor dezvălui tiparul.

## **Limbajul de Influențare**

Doar trăind experiența minunată de a folosi cuvintele potrivite te va ajuta să îți atingi scopurile.

### **Persoană**

- folosește pronume personale; numele oamenilor; sentimente; gânduri; trăiește; o să îți placă; pentru tine; pentru alții; oamenii; echipa noastră; grupul nostru

### **Lucru**

- folosește pronume impersonale; lucruri; sisteme; obiecte; sarcini; obiective; proces; termină treaba; concentrează-te asupra sarcinii de față; scopul; rezultatele

## **Oameni buni și răi?**

Dacă ai un tipar Persoană, nu este neapărat un semn că ești un om „bun” sau „rău”. De exemplu, dacă profesia cuiva presupune înșelarea altora, probabil că va fi foarte atentă la emoțiile celor din jur. Va manevra și va întrețese emoțiile în timp ce își va întinde plasa. Observă ce făceau Robert Redford și Paul Newman în filmul *Cacealmaua*. Acest tipar arată doar *către* ce îți îndrepti atenția.

În restaurantele de lux, șeful de sală îi tratează pe clienți, în linii mari, ca pe niște obiecte, așezându-i la locurile lor și chemându-i pe cei care servesc. Dar treaba lui este să se asigure că aceste *obiecte* sunt fericite. Pentru mine, cel mai

bun exemplu al acestui fel de tipar Lucru sunt liniile aeriene de călători. Însoțitoarele de zbor merg pe spațiul dintre scaune cu căruciorul între ele și poți vedea că poartă o discuție. Își zic: „Și știi ce am mai auzit despre el?” Apoi zâmbesc fals și se apleacă spre unul dintre obiectele relativ imobile din scaun. „Doriți o cafea?” Tu îți primești cafeaua, iar ele se pot întoarce la convorbirea lor între patru ochi.

Și politicienii se referă la oameni ca la obiecte. Vorbesc despre *electorat*. Ce este electoratul? E format din mine și tine, din oameni. Dar pentru ei este un obiect, un lucru. Când poporul canadian a respins acordurile constituționale din 1992, mulți politicieni bine cunoscuți au explicat rezultatul afirmând că „electoratul a avut toane”.

### Angajare

La muncă, multe posturi sunt organizate pentru a îndeplini anumite sarcini și vor cere un angajat cu profil în mare parte Lucru. Totuși, recrutorii profesioniști caută tot mai des oameni care să se ocupe destul de sentimentele care trebuie comunicate, să stabilească un rapport și să rezolve conflicte.

Unele posturi necesită angajați cu o orientare în mare parte Persoană. Recepția și relațiile cu clienții sunt exemple bune. De asemenea, aceștia trebuie să aibă un tipar Extern, deoarece sentimentele clienților trebuie să fie pe primul loc. Una dintre secretarele cu care am lucrat avea un profil Persoană puternic și ținea foarte mult la mine. Când îi ceream să facă ceva, lăsa orice altceva baltă și se ocupa imediat de mine. Adesea trebuia să îi spun că nu era urgent și că putea fi făcut și săptămâna următoare. De asemenea, atunci când nu îi plăcea de cineva, *nu* făcea nimic imediat pentru acesta. În acest caz, se ocupa, de asemenea, de sentimentele persoanei.

Agenților de vânzări cu tipar Persoană le va fi greu să ceară semnarea contractului. Se simt bine discutând cu posibili clienți și nu vor să întrerupă acest lucru concentrându-se asupra sarcinii pe care o au. Managerii cu profil Persoană

conduc ședințe care ies în afara subiectului pentru perioade foarte lungi de timp în care ei spun povești de război. „Asta îmi aduce aminte de data în care...”. Uneori, managerii cu tipar Lucru nu vor identifica sentimentele și s-ar putea să-i jignească sau să-i facă să se simtă prost pe ceilalți, iar apoi să zică „Sentimentele nu au ce căuta la muncă.”

Mulți oameni aleg profesiile sociale sau de consiliere ca rezultat al faptului că le pasă mult de cum se simt oamenii. Uneori uită că sarcina lor este să îi ajute pe oameni să fie independenți și să treacă la cazul *următor*. Când au un profil Persoană ridicat, riscă să devină extrem de preocupați de emoțiile clienților și să se suprasolicite (mai ales dacă sunt Mă îndepărtez de și au Răspunsul la Stres Sentiment, ceea ce este posibil). Pentru binele lor pe termen lung, aceștia trebuie să creeze granițe între ei și clienții lor și să se concentreze mai mult asupra sarcinii pe care o au (fără să neglijeze sentimentele clienților).

În domeniul instruirii profesionale, la sfârșitul anilor '70 a fost făcut un studiu asupra trainerilor pentru companii. S-a descoperit atunci că aceștia obișnuiau să nu le pese dacă își atingeau obiectivele sau nu, atâta vreme cât toată lumea se simțea bine. Astăzi, sunt mai atenți la sarcina pe care o au. Unii îmi spun în timpul câte unui seminar de training „Acest material este nou pentru mine. Nu mă simt în largul meu.” Cum am tendința să fiu mai concentrată asupra sarcinii de care mă ocup, răspunsul meu interior este, de obicei, „Și, ești plătit să te simți în largul tău?” Totuși, ca profesionist, spun „Știi, disconfortul este un sentiment interesant, deoarece este un semn că te extinzi. Și dacă faci ceva nou, cu care nu ești obișnuit, există șanse să nu te simți în largul tău. Te deranjează?” În mintea mea (cu tiparul meu în mare parte Lucru), a-i face pe oameni să se simtă în largul lor este **un mijloc** de atingere a scopului de a învăța.

Blake și Mouton au observat aceste două tipare când au discutat activitățile „Sarcină” și „Întreținere”<sup>3</sup>.

<sup>3</sup>Blake, R. R. și Mouton, J. S., **The Managerial Grid** (Huston: Gulf Publishing Co., 1964).

## Relațiile intime

Acest profil este, de asemenea, important în relațiile intime. Deborah Tannen<sup>4</sup> a observat că, în acest Context, bărbații par să fie mai interesați de a *transmite informații* atunci când comunică, în timp ce femeile comunică pentru a stabili un *rapport*. Ea numește aceste două atitudini **Vorbire de raportare** și **Vorbire de rapport**. Aceste tipare sunt asemănătoare cu Lucru și Persoană. Aș sugera că, pentru a comunica cu un partener cu profil Lucru (indiferent dacă este bărbat sau femeie), ai putea stabili un rapport dând sau obținând informații. Pentru a face un partener Persoană să se concentreze asupra a ceva, vei dori să îți îndrepti atenția asupra sentimentelor lui, mai întâi, așa cum am făcut eu în exemplul cu „disconfortul“.

Proasta comunicare dintre oameni cu tipare Lucru și Persoană poate avea loc chiar și în privința lucrurilor simple. Participam la un curs de programare neuro-lingvistică la Paris și luam masa cu o prietenă. În timp ce povesteam o întâmplare amuzantă, Suzanne m-a întrerupt și m-a întrebat „Dar cum te-ai simțit?“. „Destul de bine“, am răspuns eu și am continuat să descriu următorul mic dezastru din seria comică. Ea nu a reacționat la evenimentele amuzante, ci a vrut să știe „Dar ei cum s-au simțit?“. „Nu știu cum s-au simțit ei, am răspuns, începând să mă enervez, dar asta au făcut.“ Cele două monologuri au continuat. „Trebuie să-ți fi fost greu.“ „Da, cred că da, dar pe urmă...“.

La întâlnirile neoficiale, poți, de obicei, să recunoști oamenii cu tipar Persoană. Ei sunt cei care continuă să vorbească cu tine atunci când încerci să pleci. Uneori nu vor cu niciun preț să întrerupă rapportul și să pună capăt vizitei.

<sup>4</sup>Tannen, Deborah, Ph. D. **You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation** (New York: Ballantine Books, 1991).

## Vânzări și marketing

Oamenii cu tipar Persoană vor cumpăra ceva pentru cum îi va face să se simtă. Produsele de vopsire a părului și altele pentru întreținerea personală sunt vândute în acest fel. „O meriți.“

Pentru a vinde cumpărătorilor cu profil Lucru, concentrează-le atenția asupra produsului sau a serviciului și a beneficiilor.

## Rezumat



### Organizare

**Întrebare: Spune-mi o situație (de muncă) care a fost (Criterii). De ce ți-a plăcut?**

**Persoană:** Se concentrează asupra sentimentelor și gândurilor. Acestea devin *sarcina*.

**Lucru:** Se concentrează asupra sarcinilor, sistemelor, ideilor, instrumentelor și lucrurilor. Cel mai important lucru este să termine treaba.

**Distribuție:** Persoană 15%  
Egal Persoană și Lucru 30%  
Lucru 55%  
(Conform lui Rodger Bailey, în Contextul de lucru)

### Limbajul de Influențare

**Persoană:** folosește numele oamenilor; pronume personale; sentimente; gânduri; te simți bine; oamenilor le place

**Lucru:** lucruri; sisteme; problema e că; scopul este de; proces; sarcină; pronume impersonale

# De ce managementul de mijloc a avut de suferit atunci când au fost probleme: Structura Regulilor ca tipar de lucru



*Care sunt regulile de comportament pe care oamenii  
și le aplică lor și altora?*

Structura Regulilor îți va oferi informații privind abilitatea sau disponibilitatea de a te conduce pe tine și pe alții. Există patru tipare în această categorie:

## **Mie/Mie: Regulile mele pentru mine/Regulile mele pentru tine**

Oamenii cu tiparul Mie/Mie au reguli pentru ei și pentru alții. Sunt dispuși să își comunice regulile altora. Deoarece cred că oamenii sunt asemănători, cred că ce este bine pentru ei se potrivește și altora. Vor spune lucruri ca „Dacă aș fi în locul tău, aș...”. Mare parte a oamenilor au acest tipar la muncă și probabil că și în alte Contexte.

## **Mie/.: Regulile mele pentru mine/Nu-mi pasă**

Persoanele cu profil Mie/. (punct) au reguli pentru ele și nu le pasă de ceilalți. Nu au neapărat intenții rele față de ceilalți; pur și simplu nu este problema sau interesul lor. Astfel de oameni își fac de obicei treaba fără să se gândească și la altcineva. Uneori se spune despre ei că sunt egoiști deoarece nu îi interesează nimeni altcineva.

Adesea am fost trezită la miezul nopții în apartamentul meu de la etajul șase din Paris de oameni despre care cred că aveau acest profil. Claxonau cu putere la două noaptea într-o zonă de locuințe, în mijlocul a sute de oameni care, se presupune, dormeau.

## **Nu/Mie: Nicio regulă sau Nu știu reguli pentru mine/Regulile mele pentru tine**

Indivizii cu tipar Nu/Mie nu cunosc sau nu au linii directe pentru ei, dar, odată ce le primesc, sunt destul de dornici să le transmită celorlalți. Ca rezultat, se poate să le fie greu să își ofere îndrumare sau să ia decizii. În schimb, se pot bloca și nu mai știu ce să facă.

## **Mie/Ție: Regulile mele pentru mine/Regulile tale pentru tine**

Oamenii cu profil Mie/Ție cunosc regulile și politicile care trebuie urmate la muncă, dar nu doresc sau nu pot să le comunice și altora. Operează din perspectiva „în moduri diferite pentru oameni diferiți”. Deoarece cred că toți sunt diferiți, li se pare arogant să le spună celorlalți ce să facă. Prin urmare, adesea ceilalți nu știu la ce se așteaptă.

Acestea sunt persoanele care pot înțelege ambele părți ale unui conflict, oricât de iritant ar putea părea pentru aceia dintre noi care au poziții stabile.

Distribuție %

(în Contextul de lucru, Rodger Bailey)

Mie/Mie	Mie/.	Nu/Mie	Mie/Ție
75%	3%	7%	15%

## **Recunoașterea tiparului**



Va trebui să pui aceste întrebări și să observi dacă persoana răspunde la ambele sau doar la una dintre ele, după cum urmează:



*Întrebări:*

**CARE ESTE UN MOD BUN DE A-ȚI MĂRI SUCCESUL**  
(la muncă)?

- ascultă răspunsul

**CARE ESTE UN MOD BUN PRIN CARE ALTCINEVA**  
**SĂ ÎȘI MĂREASCĂ SUCCESUL** (la muncă)?

Pentru a identifica aceste tipare, va trebui să compari răspunsurile de la aceste două întrebări. Când cineva nu știe, va ezita și va răspunde pe un ton întrebător.

**Mie/Mie:**

- Același fel de răspuns la ambele întrebări sau răspunde cu ușurință la cele două întrebări.

**Mie/..:**

- Răspuns clar la prima întrebare. Arată lipsă de interes pentru a doua întrebare.

**Nu/Mie:**

- Nu știe răspunsul la prima întrebare. Are reguli pentru a doua întrebare.

**Mie/Ție:**

- Are reguli pentru prima întrebare. Nu știe sau nu vrea să presupună răspunsul la întrebarea a doua.

*Exemple:*

- Mie/Mie:** 1. Mai multă muncă. Să fiu mai organizat.  
2. La fel. Mai multă muncă. Să fie mai organizat.
- Mie/..:** 1. Să fiu mai organizat.  
2. Nu-i problema mea.

Nu/Mie: 1. Hmm, ah... nu sunt sigur.

2. Să fie organizat.

Mie/Ție: 1. Mai multă muncă. Să fiu mai organizat.

2. Fiecare este altfel.

## **Limbajul de Influențare**

Dacă aș fi în locul tău, aș fi atent la ce face persoana pentru că, până la urmă, cu toții suntem diferiți, nu?

Deși nu există anumite cuvinte pentru această categorie, am creat câteva fraze pentru a-ți face o idee despre cum să te armonizezi cu aceste tipare de gândire în Contexte date.

Mie/Mie: „Ai face asta dacă ai fi în locul lui?”

Mie/.: „Tu ești sigur de asta și nu contează pentru alții.”

Nu/Mie: „Acum, că ai fost informat despre ce se așteaptă, poți să transmiți mai departe.”

Mie/Ție: „Știi ce ar trebui să faci și vrei să o spui și altora ca să hotărască și ei.”

## **Angajarea și managementul personalului**

Oamenii cu tipar Mie/Mie sunt potriviți pentru posturile de managementul personalului, dacă au și celelalte profile necesare: Proactiv și Reactiv, în mare parte Intern, în mare parte Ansamblu, Alții, Alegere și așa mai departe (și, firește, cunoștințele și abilitățile). Aceștia spun clar ce așteaptă de la echipa lor și cunosc și înțeleg regulile după care își coordonează comportamentul. Dacă o muncă sau un anumit post cer ca cineva să transmită cunoștințe, tiparul Mie/Mie este cel mai bun. Ar trebui să fii în stare să le spui altora ce să facă.

În situațiile în care un manager are un profil Mie/Mie extrem și, mai ales, atunci când este combinat cu Intern, acesta poate provoca probleme echipei. Într-o organizație pentru care făcusem un program mare de training, directorul

a hotărât ca toți angajații să treacă printr-un training bazat pe videocasete. Raționamentul său a fost că dacă programul i-a făcut lui numai bine, atunci același lucru se va întâmpla și pentru angajați. Părerea mea este că nu toți (la acel nivel) erau pregătiți pentru acel tip de experiență.

Când un manager are tipar Mie/Ție, tinde să creeze neliniște în jurul lui, deoarece nu le *spune* celorlalți ce așteaptă de la ei.

Când este important să descoperi Criteriile, valorile, scopurile și altele ale unei persoane și apoi să lucrezi cu acestea, profilul Mie/Ție este util. Oamenii cu tipar Mie/Ție sunt buni mediatori și negociatori deoarece pot înțelege părerile fiecărei tabere și, în același timp, să-și păstreze imparțialitatea. Mare parte din trainingul standard din zilele noastre pentru abilități de ascultare și punerea întrebărilor pentru consilieri, intermediari, traineri și terapeuți încearcă să creeze un profil Mie/Ție.

Reprezentanții de vânzări care au un tipar Mie/Mie se descurcă bine, dacă au și celelalte profiluri potrivite pentru munca lor (Proactiv, nișel Extern, în mare parte Proceduri, Alegere, Proximitate etc.), deoarece vor cere să se facă vânzarea. Dacă au un tipar Mie/Mie extrem, s-ar putea să exagereze atunci când le spun celorlalți ce să facă. Reprezentanții de vânzări cu profil Mie/Ție ar putea să nu ceară vânzarea sau să facă propuneri.

## **Deci, de ce a avut de suferit managementul mijlociu?**

Tiparul care se găsește des la managementul de mijloc din organizațiile mari, ierarhizate, este Nu/Mie. Acești oameni nu obișnuiesc să stabilească reguli pentru echipa lor; află care sunt regulile și le transmit mai departe.

Din perioada de recesiune de la mijlocul anilor 1990, organizațiile au trecut prin multe dificultăți: reduceri de personal, „regândirea” proceselor, reducerea ierarhiei și, pe parcurs, eliminarea managerilor mijlocii, printre alții. Aceștia erau percepuți ca aducând puțină valoare multor procese, căci

păreau să fie doar mecanisme de legătură între politică și procedură.

Acest post a devenit tot mai puțin necesar pe măsură ce mijloacele electronice de comunicație au devenit mai sofisticate, vremurile au devenit mai grele din punct de vedere financiar și presiunea din partea concurenței a devenit tot mai mare peste tot în lume. Părerea mea este că rolul de intermediere între oameni pe care îl joacă managementul mijlociu a fost subevaluat, deoarece companiile căutau să taie niște capete.

Ca rezultat al acestui proces de eliminare, un mare grup de oameni cu tipar Nu/Mie s-a trezit brusc fără serviciu, unii dintre ei pentru prima dată în viața lor. Ce putem prezice despre aceștia? Este dificil pentru ei. Nu au reguli pentru ei înșiși după care să găsească o carieră sau un loc de muncă nou.

Multe grupuri de sprijin au apărut tocmai pentru a ajuta această categorie. Invită vorbitori care să discute strategii de găsim a unui serviciu, de a crește încrederea de sine a cuiva și așa mai departe.

## Spune-ți ce să faci

Am avut o clientă pentru consilierea profesională care avea un tipar Nu/Mie. Am întrebat-o „Îți este greu uneori să iei decizii?“. „Oh, da!“ a spus ea. „Atunci când mă privesc.“. I-am cerut să își imagineze că se afla într-un alt scaun și că își spunea ce să facă. Asta i-a rezolvat multe probleme. Nu îi mai era greu să spună altora ce aștepta de la ei, dar avea dificultăți să hotărască ce aștepta de la ea însăși în Contextul muncii.

Oamenii cu tipar Mie/. se descurcă cel mai bine atunci când se pot concentra asupra muncii care trebuie făcute și nu a nevoilor celorlalți. Acest tip de muncă este tot mai greu de găsit, deoarece companiile insistă ca angajații lor să își comunice și să își coordoneze activitățile. Uneori, aceste persoane au abordarea „faci ca mine sau pleci“ și, dacă sunt

și Proactive și Interne, vor trece „ca tancul” prin tot ce se află în jurul lor.

Am lucrat cu proprietarul unei mici firme de protecție a mediului care avea această combinație. Își speriasse cei mai mulți dintre angajați așa de rău, încât aceștia erau convinși că la sfârșitul fiecărei zile îi aștepta concedierea.

## **Schimbarea Contextelor**

Este posibil să ai un tipar Mie/Mie la muncă și unul Mie/Ție într-o relație. Cum oamenii cu profil Mie/Ție nu obișnuiesc să spună ce așteaptă de la partenerul lor într-o căsătorie, de exemplu, ar putea fi util pentru ei să treacă la Mie/Mie din când în când doar pentru a-i spune celuilalt ce vor și ce nu vor. De asemenea, persoanele care își petrec cel mai mult timp într-un tipar Mie/Mie în căsătorie s-ar putea să dorească să treacă la Mie/Ție pentru a afla cum percepe partenerul lor situația.

Cred că, atunci când cunoști diferitele profile, poți să începi să îl alegi pe cel mai potrivit pentru fiecare situație.

## **Creșterea copiilor**

În Contextul creșterii copiilor, afli de la ei ce vor, înțelegând că au o personalitate, și le spui ce aștepti de la ei? Ca părinte, este adesea potrivit să te afli într-un tipar Mie/Mie. Este, de asemenea, bine ca în alte ocazii să folosești profilul Mie/Ție. Unul dintre scopurile activității de părinte este de a ajuta la dezvoltarea și creșterea copiilor.

---

## Rezumat

---



### Structura Regulilor

**Întrebare: Care este un mod bun pentru tine de a-ți crește succesul (la muncă)?**

**Care este un mod bun pentru altcineva de a-și crește succesul (la muncă)?**

**Mie/Mie:** Regulile mele pentru mine. Regulile mele pentru tine. Poate spune altora ce așteaptă de la ei.

**Mie/.**: Regulile mele pentru mine. Nu îmi pasă de ceilalți.

**Nu/Mie:** Nu știu reguli pentru mine. Regulile mele pentru tine. Tipar tipic pentru managementul mijlociu.

**Mie/Ție:** Regulile mele pentru mine. Regulile tale pentru tine. Ezită să le spună celorlalți ce să facă.

**Distribuție:** Mie/Mie 75%  
 Mie/. 3%  
 Nu/Mie 7%  
 Mie/Ție 15%

### Limbajul de Influențare

Nu există fraze anume; aliniază-te proceselor de gândire din anumite Contexte.

---

# Procesele de luare a deciziilor:

## Canalul de convingere



*Ce tip de informații are nevoie să adune o persoană pentru a începe procesul de a fi convinsă?*

Informațiile pe care le vei obține din ultimele două categorii ale Profilului LAB sunt deosebit de importante pentru reprezentanții de vânzări. Categoria Canalul de Convingere și următoarea, Modul de Convingere, tratează felul în care o persoană este convinsă de ceva. Până când cineva nu este convins, nu va acționa potrivit. În momentul în care devine cu adevărat convins de ceva, cel mai probabil va cumpăra produsul sau serviciul sau va îndeplini sarcina trasată.

Pentru fiecare Context dat, oamenii au, de obicei, un tipar despre felul în care sunt convinși. Există două faze ale acestui proces. Mai întâi, oamenii *vor aduna informații printr-un anumit canal senzorial* (Canalul de Convingere), iar apoi *vor trata informația într-un anumit fel* (Modul de Convingere).

### Tipare de tip canal de convingere

- Vede** Trebuie să vizualizeze un produs, un serviciu sau o idee.
- Aude** Îi trebuie o prezentare orală, pentru a auzi ceva.
- Citește** Trebuie să citească ceva.
- Face** Trebuie să facă ceva.

Distribuție %  
(în Contextul de lucru, Rodger Bailey)

<b>Vede</b>	<b>Aude</b>	<b>Citește</b>	<b>Face</b>
55%	30%	3%	12%

### Recunoașterea tiparului



*Întrebare:*

CUM ȘTII CĂ CINEVA ESTE BUN ÎN DOMENIUL LUI?  
(sau Cum știi că o mașină merită să fie cumpărată?)

<b>Vede</b>	- trebuie să vadă o dovadă
<b>Aude</b>	- va asculta sau va auzi ce îi spune cineva
<b>Citește</b>	- citește prezentări etc.
<b>Face</b>	- trebuie să lucreze cu cineva pentru a ști

Uneori, oamenii vor avea mai mult de un răspuns la această întrebare. De exemplu, s-ar putea să aibă nevoie să vadă și să audă dovezile.

### Aplicații

Când dorești să convingi pe cineva de ceva, într-o situație de vânzări, de exemplu, sau când trasezi o sarcină, poți să te armonizezi Canalului său de Convingere. Dacă știi de ce fel (Canal) de informație are nevoie în acel Context, oferă-i informațiile în acea formă.

*Exemple*

<b>Vede:</b>	„Aș vrea să îți arăt un eșantion.“
<b>Aude:</b>	„Sună bine, nu? Dorești să mai discutăm ceva?“
<b>Citește:</b>	„Cifrele din rapoarte sunt bune.“
<b>Face:</b>	„Vei dori să te joci puțin cu asta ca să te hotărăști.“



## Limbaajul de Influențare

Poți să îi arăți printre rânduri unei persoane despre ce vorbești, așa cum face și ea. Iată un vocabular bazat pe senzații pentru tiparele de mai sus:

- **Vede:** vezi; uite; arată; perspectivă; imagine; clar; clarifică; luminează; întuneric; strălucitor; colorat; vizualizează; luminează; vag; încețoșat; orizont; explozie; aruncă o privire la; imaginează-ți; vezi în acțiune; examinează etc.
- **Aude:** auzi; vorbește; ascultă; a se mira; spune; întrebare; întreabă; dialog; sună; zgomot; ritm; pe frecvență; armonie; muzical; ton; dezacord; simfonie; strigă; discută; auzi despre; spune-ți etc.
- **Face:** simte; atinge; prinde; adună; în contact cu; conectează; concret; presiune; sensibil; solid; închis; deschis; moale; legătură; fierbinte; rece; tare; încearcă-l; e logic; lucrează cu el; joacă-te cu el; probează-l; testează-l etc.

## Rezumat



### Canalul de convingere

**Întrebare:** Cum știi că cineva este bun în domeniul lui?

*Vede:* Trebuie să vadă dovezi.

*Aude:* Are nevoie de o prezentare orală sau să audă ceva.

*Citește:* Trebuie să citească ceva.

*Face:* Trebuie să facă ceva cu dovada.

*Distribuție:* Vede 55%

Aude 30%

Citește 3%

Face 12%

(conform Rodger Bailey, în Contextul de lucru)

### Limbaaj de Influențare

Armonizează canalul senzorial (văz, auz, citit, acțiune) cu limbaajul tău.



# Încheierea afacerii: Modul de convingere



*Ce face o persoană cu informațiile adunate anterior pentru a declanșa o convingere?*

După ce o persoană a adunat informații printr-un Canal senzorial anume, trebuie să le trateze într-un fel pentru a deveni *convinsă* de ele. Această interpretare este numită Modul de Convingere.

## Număr de exemple

Oamenii cu tipar Număr de Exemple trebuie să primească datele de un anumit număr de ori pentru a fi convinși sau pentru a învăța ceva.

## Automat

Persoanele cu un profil Automat iau o cantitate mică de informații și decid imediat în baza a ceea ce își închipuie ca ar fi restul. Trag repede concluzii și, odată ce s-au hotărât, nu se răzgândesc ușor. Adesea acordă încredere.

## Consecvent

Crezi sau nu, oamenii cu tipar Consecvent nu sunt niciodată complet convinși. În fiecare zi e altă zi și ei trebuie să reevalueze de fiecare dată. Numesc acest profil tiparul *Scarlett O'Hara*, pentru că „Și mâine e o zi“.

## Perioadă de timp

Persoanele cu profil Perioadă de Timp au nevoie să adune informații pentru o anumită durată înainte de a li se declanșa convingerea.

Distribuție % \_\_\_\_\_  
(în Contextul de lucru, Rodger Bailey)

Număr de Exemple	Automat	Consecvent	Perioadă de Timp
52%	8%	15%	25%

## Recunoașterea tiparului



**Întrebare:** DE CÂTE ORI TREBUIE SĂ ȚI SE DEMONSTREZE ASTA (vezi, auzi, citești, faci) PENTRU A FI CONVINS?

### Număr de exemple

- va enunța un anumit număr de ori

### Automat

- un exemplu sau crede că oamenii sunt buni
- încredere

### Consecvent

- nu e niciodată convins cu adevărat
- judecă de fiecare dată

### Perioadă de timp

- va vorbi despre o perioadă sau durată de timp de care are nevoie

Întrebarea, așa cum este alcătuită, cere un anumit număr de ori. Oamenii fie vor putea să răspundă, fie, la început, vor

fi zăpăciți. Atunci vei ști, prin procesul de eliminare, că tiparul *nu* este Număr de Exemple.

### *Exemple*

#### **Număr de**

**Exemple:** „De două sau trei ori.”

**Automat:** „Îmi dau seama imediat.”

**Consecvent:** „Trebuie să analizezi fiecare exemplar.”

#### **Perioadă**

**de Timp:** „Peste vreo două luni.”

Iată câteva exemple de dialoguri, pentru a-ți arăta cum să verifici, de siguranță.

SRC: Gillian, cum știi dacă un egal al tău este bun în ceea ce face?

G: Trebuie doar să-l văd și să-l aud o dată.

SRC: O dată?

G: Da, îmi dau seama imediat.

E un indiciu aici. Uneori vei primi răspunsul pentru întrebările de Canal și de Mod când o pui pe prima. Gilian trebuie să vadă și să audă și are un Mod de Convingere Automat.

SRC: Jim, cum știi că cineva este bun în ceea ce face?

J: Mă uit la ce a realizat și aud lucruri bune despre el.

SRC: De câte ori trebuie să vezi și să auzi pentru a fi convins că acea persoană a făcut o treabă bună?

J: De două sau trei ori.

SRC: (Să verificăm, pentru siguranță) Deci, dacă ai vedea și ai auzi de două ori, ai fi complet convins că e bun?

J: Poate.

SRC: Dacă ai vedea și ai auzi de trei ori, ai fi complet convins că e bun?

J: Da (dă din cap).

**Jim trebuie să audă și să vadă; Număr de Exemple: 3.**

**SRC:** Natasha, cum știi că cineva e bun la ce face?

**N:** Aș vrea să lucrez o vreme cu el.

**SRC:** De câte ori ar trebui să muncești cu el?

**N:** Oh, nu știu. Cât timp?

Canalul Natashei este Face; de asemenea, și-a dezvăluit tiparul Perioadă de Timp atunci când a răspuns la prima întrebare, confirmându-l în al doilea răspuns. Acum trebuie să aflăm de cât timp are nevoie pentru a fi convinsă:

**SRC:** De câte timp ai avea nevoie să lucrezi cu cineva pentru a fi convinsă că e bun la ce face?

**N:** Oh, de vreo două săptămâni.

**SRC:** Deci, dacă ai lucra cu cineva vreo două săptămâni, ai fi convinsă?

**N:** Da.

**SRC:** Adam, cum știi că un coleg de-al tău este bun la ceea ce face?

**A:** Citesc rapoartele lui lunare.

**SRC:** De câte ori ar trebui să citești rapoartele lunare ale cuiva pentru a fi convins că e bun la ce face?

**A:** Bine, fiecare raport e diferit. Se poate să faci treabă bună la unul și să îl greșești pe celălalt. Trebuie să le citești pe toate.

## **Aplicații**

Cea mai mare parte a populației (52%) are un tipar Număr de Exemple (în Contextul de muncă), ceea ce înseamnă că trebuie să primească informațiile de un număr de ori pentru a fi convinsă. Publicitatea se bazează pe teoria că dacă repeți un mesaj de șase ori într-o anumită perioadă de timp, cei mai mulți vor înțelege mesajul și vor acționa ca atare. Multe casete

audio cu programe de dezvoltare personală îți recomandă, de asemenea, să le asculți de șase ori. Cele șase repetiții vor fi de ajuns pentru cei mai mulți oameni, deoarece majoritatea are nevoie doar de trei sau mai puține ori pentru a fi convinsă.

Oamenii cu tipar Consecvent nu iau nimic de-a gata. Combinat cu Mă îndepărtez de, acest tipar este ideal în sarcinile care presupun căutarea greșelilor sau în orice fel de control al calității. Nu ai vrea ca Joe să creadă că, de vreme ce „știe” că Charleen se descurcă bine, nu mai e nevoie să verifice.

### • **Învățatul**

Să luăm, pentru moment, educația drept Context. Un copil învață la școală adunarea și scăderea și trebuie să repete sumele de douăsprezece ori pentru a fi convins că a învățat bine. Există șanse ca în timpul cursurilor să nu primească numărul de exemple de care are nevoie pentru a fi convins că poate aduna sau scădea. De obicei, lecțiile sunt create cu un anumit număr de repetiții pentru seturile de abilități. Dacă un profesor poate stabili cum poate fi convins un elev cu dificultăți că știe să adune, atunci exercițiile pot fi adaptate pentru a oferi repetițiile necesare.

Această informație poate fi necesară și pentru părinții care își ajută copiii la teme. „Cum știi că cineva știe să citească bine?” „Când înțelege fiecare cuvânt pe loc.” (Canal: Face) „De câte ori trebuie să înțeleagă fiecare cuvânt pentru ca tu să fii *sigur* că poate să citească bine?” „Hmm, de multe ori.” „De multe ori? Dacă cineva ar putea să citească imediat cuvintele de trei ori, ai fi sigur?” „Hmm, nu știu.” „Bine, să spunem că citește toate cuvintele imediat de cinci ori, ai fi sigur atunci?” „Da, sigur.” Apoi, ca părinte, poți să te asiguri că, la fiecare etapă a lecturii, copilul citește cuvintele corect de câte cinci ori. Odată ce copilul primește *dovada* de care are nevoie, va crede că este în stare să o facă și va avea mai mare încredere să citească.

Uneori va trebui să discuți dovada cu cel mic. Dacă nu este posibil să înțeleagă *toate* cuvintele sau să dea *întotdeauna*

răspunsul corect, atunci poate că l-ai putea ajuta oferindu-i o dovadă mai ușor de atins.

Dacă un copil are tiparul Consecvent (nu e niciodată pe deplin convins) în Contextul lecturii, vei observa că trebuie să fie convins că știe ceva *de fiecare dată* când face acea activitate. Ai putea dori să arăți că data aceasta este ca *fiecare altă dată*, prin faptul că poate să o facă iar.

## Clienți dificili

Oamenii cu profil Automat iau o cantitate mică de informație și se hotărăsc imediat în baza a ceea ce extrapolează. Cu alte cuvinte, inventează restul, apoi decid. Sunt genul de oameni care trag imediat concluzii sau care iau decizii pe loc. Dacă încerci să convingi de ceva o persoană cu tipar Automat, iar ea spune nu dintr-o suflare, nu te mai obosești să o faci să se răzgândească. Rareori își schimbă hotărârea.

Cel mai greu este să ai de a face cu clienți cu profil Consecvent. Va trebui să îți restabilești credibilitatea de fiecare dată când îi servești. Se poate ca astăzi să le placă serviciul tău, mâine să nu îl suporte, iar poimâine să le placă iar. Par sceptici și nu se lasă convinși. Folosește același Limbaj de Influențare ca pentru o persoană cu tipar Intern, având grijă să te aliniezi Canalului lor de Convingere. „Vă sugerez să îl încercați înainte de a hotărî.” (Face, Consecvent) sau „Uitați-vă peste asta și spuneți-mi ce părere aveți.” (Vede, Consecvent). Cei din cadrul acestui grup returnează cel mai des produsele cumpărate sau se răzgândesc în privința a ceva asupra căruia au căzut de acord într-o negociere.

Oamenii cu tipar Perioadă de Timp trebuie să primească informații în decursul unei durate fixe de timp pentru a fi convinși. Clientul ți-ar putea spune că trebuie să discute (Aude) produsul vreme de vreo două luni. Poți să aștepti să treacă această perioadă sau să îl suni după câteva săptămâni și să îi spui că ai fost așa de ocupat, încât ai crezut că au și trecut două luni.



## **Limbajul de Influențare**

De fiecare dată când discuți cu oamenii, poți să le acorzi încrederea că de fiecare dată nu se vor grăbi să se hotărască.

(Nu uita să le respecti și Canalul de Comunicare.)

### **Număr de**

**Exemple:** (Folosește numărul)

**Automat:** Poți presupune; încredere; decide repede; pe loc

**Consecvent:** încearcă; de fiecare dată când îl încerci; performanță constantă; nu mă crede pe cuvânt

### **Perioadă de**

**Timp:** (respectă perioada de timp)

## Rezumat



### Modul de Convingere

**Întrebare:** De câte ori trebuie să îți demonstreze (vede, aude, citește, face) cineva asta pentru a fi convins (că e bun la ceea ce face)?

*Număr de*

*Exemple:* Trebuie să primească informațiile de un număr de ori pentru a fi convins.

*Automat:* Ia o cantitate mică de informații și este convins imediat. Rareori se răzgândește.

*Consecvent:* Nu este niciodată pe deplin convins.  
În fiecare zi e altă zi și trebuie să fie iar convins

*Perioadă de*

*Timp:* Trebuie să adune informații pe o anumită durată de timp pentru a fi convins.

*Distribuție:* Număr de Exemple 52%

Automat 8%

Consecvent 15%

Perioadă de Timp 25%

(conform Rodger Bailey, în Contextul de lucru)

### Limbaajul de Influențare

*Număr de*

*Exemple:* folosește numărul

*Automat:* presupune; încredere

*Consecvent:* încearcă; de fiecare dată când îl folosești;  
zilnic; de fiecare dată; folosește Limbaajul de Influențare Intern

*Perioadă*

*de Timp:* respectă perioada de timp

## **Fișa Profilului LAB: Tipare de Lucru**



Pe pagina următoare se află a doua parte a fișei care să te ajute în stabilirea profilului Tiparelor de Lucru ale unei persoane. Am inclus din nou indicatorii fiecărui tipar pentru a putea exersa identificarea lor.

Găsești o fișă de profil completă atât pentru Tiparele Motivaționale, cât și pentru Tiparele de Lucru în secțiunea Rezumate de la sfârșitul cărții.



# Fișa Profilului LAB:

## Tipare de Lucru

Nume: \_\_\_\_\_ Companie: \_\_\_\_\_  
 Specialist: \_\_\_\_\_ Post: \_\_\_\_\_  
 Data: \_\_\_\_\_ Context: \_\_\_\_\_

### Întrebări

### Categorii Tipare – Indicatori

(nicio întrebare pentru Arle și Direcția Atenției)	<b>ARIE</b> _____ <b>Detalii</b> – <i>detalii, secvențe, exact</i> _____ <b>Ansamblu</b> – <i>privire de ansamblu, imagine generală, ordine aleatorie</i>
	<b>DIRECȚIA ATENȚIEI</b> _____ <b>Sine</b> – <i>răspunsuri monotone, scurte</i> _____ <b>Alții</b> – <i>răspunsuri automate, expresive, animate</i>
Spune-mi despre (o situație de muncă) care ți-a provocat probleme.	<b>RĂSPUNS LA STRES</b> _____ <b>Sentiment</b> – <i>are și păstrează sentimente</i> _____ <b>Alegere</b> – <i>are și renunță la sentimente</i> _____ <b>Gândire</b> – <i>nu are sentimente</i>
Spune-mi despre (o situație de muncă) care a fost (criterii).  (așteaptă răspunsul)	<b>STIL</b> _____ <b>Independent</b> – <i>singur, eu, singurul responsabil</i> _____ <b>Proximitate</b> – <i>deține control, alții în jur</i> _____ <b>Cooperant</b> – <i>noi, echipă, împarte responsabilitatea</i>
Ce ți-a plăcut la ea?	<b>ORGANIZARE</b> _____ <b>Persoană</b> – <i>oameni, sentimente, relații</i> _____ <b>Lucru</b> – <i>instrumente, sarcini, idei</i>
Care este un mod bun de a-ți mări succesul la (muncă)?	<b>STRUCTURA REGULILOR</b> _____ <b>Mie/Mie</b> – <i>Regulile mele pentru mine/Regulile mele pentru tine</i> _____ <b>Mie/ (punct)</b> – <i>Regulile mele pentru mine/Nu-mi pasă</i> _____ <b>Nu/Mie</b> – <i>Nicio regulă pentru mine/Regulile mele pentru tine</i> _____ <b>Mie/Ție</b> – <i>Regulile mele pentru mine/Regulile tale pentru tine</i>
Care este un mod bun ca cineva să-și mărească succesul la (muncă)?	
Cum știi că cineva (un egal) este bun la (munca lui)?  De câte ori trebuie să (vezi, auzi, citești, faci) ca să fi conving că e bun?	<b>MODUL DE CONVINGERE</b> _____ <b>Vede</b> <u>Număr de Exemple</u> – <i>dă un număr</i> _____ <b>Aude</b> <u>Automat</u> – <i>acordă încredere</i> _____ <b>Citește</b> <u>Consecvent</u> – <i>incomplet convins</i> _____ <b>Face</b> <u>Perioadă de timp</u> – <i>dă o perioadă de timp</i>



# Partea a **4**-a

## Aplicații





# Aplicații



În această secțiune, am inclus exemple de diferite aplicații ale Profilului LAB. Vei găsi multe indicii și subtilități ale utilizărilor întrebărilor și ale folosirii Limbajului de Influențare.

Vor fi acoperite următoarele subiecte:

- **Consiliere profesională și profiluri personale**
- **Diagnosticul culturii organizaționale și evaluarea schimbării**
- **Angajarea personalului performant**
- **Alcătuirea unei echipe foarte performante**
- **Negociere**
- **Analiza pieței-țintă**
- **Campanii politice**
- **Educație și învățare**
- **Profile standard**



# Consiliere profesională și profiluri personale



Când vin la mine oameni pentru consiliere profesională, de obicei începem cu alcătuirea unui Profil LAB. De asemenea, managerii mi-au cerut să stabilesc profilul angajaților lor pentru a le găsi punctele tari și slabe, fie pentru postul actual, fie pentru o promovare ori pentru un transfer.

Este important să ții minte să stabilești clar Contextul împreună cu persoana căreia îi alcătuiești profilul. Cum mulți dintre cei intervievați nu știu prea multe despre Profilul LAB, eu includ, în raportul lor, Sumarul Profilului LAB, aflat la sfârșitul acestei cărți.

Iată două exemple de rapoarte pentru consilierea profesională:

## **RAPORTUL PROFILULUI LAB** **Bill X**

**Context: Muncă**

### **Tipare Motivaționale**

Următoarele tipare descriu acele lucruri care vor declanșa motivația lui Bill.

### **În mare parte Reactiv cu puțin Proactiv**

Este mai probabil ca Bill să gândească și să calculeze decât să sară la acțiune. În mare parte este motivat de situațiile în care poate să înțeleagă, să analizeze și să gândească. Se poate

să aștepte ca alții să inițieze și să se simtă mai în largul lui atunci când răspunde.

## **Criterii**

Următoarele cuvinte și construcții sunt punctele lui sensibile în privința muncii. Va fi motivat dacă se gândește la ele sau le aude:

**satisfacție personală și profesională, orientat spre scop, pasiune, entuziasm, sentiment de împlinire, parte a ceva mai mare, îmi oferă un țel în viață, sentimentul că dau putere oamenilor și organizației**

## **În mare parte Mă îndepărtez de**

De obicei, motivația lui este declanșată de dorința de a se depărta de situațiile urâte. În principal, este vitalizat atunci când trebuie rezolvată o problemă, când trebuie evitată sau eliminată o situație ori când nu trebuie să se întâmple ceva. Are un talent înăscut pentru identificarea problemelor. Va avea nevoie ca la intervale regulate să se reconcentreze asupra scopurilor pentru a nu își pierde direcția.

## **În mare parte Extern**

În situațiile în care trebuie să ia decizii de unul singur, poate și o va face, dar nu are o nevoie particulară de a fi cel care ia hotărâri. Motivația lui este declanșată atunci când primește feedback, fie de la alți oameni, fie sub formă de rezultate. În absența acestui feedback, va deveni demotivat. Ar putea trata informațiile ca pe ordine.

## **În mare parte Opțiuni**

De obicei, Bill este motivat de a descoperi noi opțiuni, variante și posibilități. Adesea îi este greu să urmeze procedurile, dar, în general, este bun la dezvoltarea lor. Când i se cere doar să urmeze o procedură, ar putea încerca să o corecteze. Pentru Bill, încălcarea regulilor este irezistibilă.

## **Asemănare cu Excepție și Diferență**

Îi place ca situația profesională să se schimbe des. Când este sigur că își cunoaște treaba, este fericit să o facă pentru doi ani. În unele aspecte ale muncii sau vieții, îi place să facă o muncă vreme de cinci până la șapte ani; pentru altele, doar timp de unul sau doi ani. Pare să își dorească schimbarea, în medie, la fiecare trei ani.

## **Tipare de Lucru**

Următoarele tipare descriu mediul de muncă de care are nevoie Bill, tipul de sarcini care i se potrivește, răspunsul lui la stres și felul în care devine convins de ceva.

### **În mare parte Ansamblu**

De obicei, Bill are o perspectivă de ansamblu a muncii lui și preferă să lucreze în cadrul imaginii generale, dar, la nevoie, poate munci cu secvențe detaliate pentru perioade extinse de timp.

### **Alții**

Acceptă conținutul emoțional al comunicărilor sale cu alții. Are reacții determinate de reflex automat la comportamentul oamenilor care intermediază comunicarea interpersonală. Înțelege comunicarea cu ceilalți în baza limbajului nonverbal.

### **Proximitate cu puțin Independent**

De obicei, lui Bill îi place să muncească înconjurat de alții și împreună de ei. Pentru a fi foarte productiv, trebuie să aibă propriul teritoriu de responsabilitate bine definit. Pentru unele aspecte ale muncii, vrea să fie complet singur, fără întreruperi.

### **Lucru cu puțin Persoană**

La muncă, Bill este atent la sarcina dată. Deși recunoaște importanța sentimentelor, dacă are de ales, se concentrează asupra muncii care trebuie făcute.

### **Răspunsul la stres – Alegere cu puțin Sentiment**

Inițial, Bill reacționează emoțional la presiunile de la muncă și poate rămâne în acea stare mai mult decât necesar. De obicei, se poate adapta la situațiile de stres și va reacționa în funcție de cum crede el că este adecvat. Este foarte potrivit pentru sarcinile în care înțelegerea față de ceilalți este o calitate.

### **Structura regulilor – Mie/Mie**

Bill se așteaptă ca ceilalți să lucreze în același mod ca el. Nu îi este greu să le spună celorlalți ce așteaptă de la ei. Datorită acestei trăsături, este potrivit pentru sarcinile de management al oamenilor.

### **Canal de convingere – Vede, Aude, Simte**

În principal, este convins de proiecte sau de idei dacă vede dovezile sau dacă observă produsul ori procesul. De asemenea, este convins dacă aude sau discută despre ceva. Pentru a fi complet convins, trebuie și să „aibă o părere“, un sentiment, despre ceva.

### **Modul de convingere – Număr de exemple**

Bill este convins de trei sau patru exemple. Acesta este numărul de ori de care trebuie să vadă, să audă sau să simtă ceva pentru a fi convins. Un număr mai mic nu îl convinge.

## **Situația ideală de muncă**

Următoarele puncte descriu locul de muncă ideal pentru Bill:

- timp pentru a reflecta, a analiza și a înțelege, cu ceva timp pentru a iniția
- rezolvarea și identificarea problemelor
- feedback sub formă de rezultate sau din partea altor persoane în care are încredere

- posibilitatea de a crea opțiuni sau noi proceduri; mai puțin apt să urmeze el însuși procedurile
- evoluție și revoluție; largă varietate de sarcini și o schimbare majoră la aproximativ fiecare trei ani
- preferă să muncească asupra imaginilor generale, nu asupra detaliului
- propriul teritoriu de responsabilitate, alții în jur; ceva timp total singur
- se concentrează asupra ideilor, sarcinilor, sistemelor și, puțin, asupra sentimentelor
- evită stresul ridicat la muncă

## Sugestii

Periodic, Bill trebuie să se reconcentreze asupra scopurilor sale. Aceasta îl va ajuta să evalueze dacă activitățile lui prezente îl apropie de țintele sale și îi reflectă valorile cele mai profunde.

Cum Bill are aptitudinea de a crea alternative și de a gândi la nivel de ansamblu, va fi nevoie ca el să facă echipă cu cineva care are un tipar mai mult Proactiv și Proceduri și este mai atent la detalii pentru a termina și a duce la bun sfârșit ideile pe care le dezvoltă. Pentru a reuși într-o încercare, trebuie să împartă în etape ceea ce are de făcut și să le urmeze. Serviciul cu un grad ridicat de stres și cu termene limită strânse, de exemplu, nu va fi sănătos pentru el pe termen lung.



Lista de control și sugestiile de la sfârșitul raportului pot fi folosite de client atunci când își evaluează opțiunile.

În funcție de profilul clientului, poți fie să sugerezi variante, fie să îi oferi o procedură prin care să își caute un loc de muncă, să înceapă o carieră și așa mai departe.

Iată un alt exemplu de client care se gândește să treacă de la un post cu normă redusă la unul cu normă întreagă:

## **RAPORTUL PROFILULUI LAB**

### **Claudia Y**

**Context: Muncă, prezent și viitor**

### **Tipare Motivaționale**

Următoarele tipare descriu acele lucruri care vor declanșa și vor menține motivația Claudiei.

#### **Egal Proactiv și Reactiv**

Claudia inițiază și așteaptă ca alții să inițieze. Le face pe amândouă la fel de ușor. Poate fi vitalizată, dar în același timp poate gândi și acționa. A înțelege este la fel de important ca a acționa. Este la fel de posibil să se gândească și să acționeze. Trebuie ca locul de muncă să îi ofere oportunitatea de a le face pe amândouă.

Pentru a-și începe și a-și conduce propria afacere, Claudia va trebui să își folosească partea Proactivă, mai ales pentru a genera noi idei de afaceri.

#### **Criterii**

Următoarele au un nivel ridicat de importanță pentru Claudia în privința muncii. Acestea sunt *punctele ei sensibile*:

**să aibă întotdeauna lucruri noi de învățat; să lucreze cu limbajul și cuvintele; să aibă contact cu lumea exterioară; munca de echipă; bine plătită.**

Experiențele reprezentate de aceste cuvinte sunt ceea ce așteaptă Claudia de la munca ei.

#### **Mă apropii de**

Claudia este motivată să se miște „spre” scopurile ei. Este motivată de scopuri. Vrea să atingă, să obțină, să primească și este atât de orientată spre scopuri, încât s-ar putea să nu



recunoască problemele reale sau potențiale. Ar fi bine să fie ajutată de cineva care poate identifica problemele atunci când face planuri.

### **În mare parte Intern cu puțin Extern**

De obicei, Claudia decide singură și este motivată atunci când poate lua hotărâri. Într-o mai mică măsură, are nevoie de feedback pentru a verifica dacă se descurcă bine, deși, în general, Claudia știe singură. De obicei, primește informațiile de la alții și le evaluează după standardele ei. În situația de muncă ideală pentru ea, Claudia ar avea oportunitatea să își judece singură munca, folosind feedbackul oferit de alții.

### **În mare parte Opțiuni cu puțin Proceduri**

De obicei, Claudia este motivată de a descoperi noi opțiuni și de a găsi alte moduri de a face lucrurile. Este foarte creativă. Îi poate fi greu să ducă procedurile până la capăt, deoarece motivația ei principală este de a dezvolta alternative. Dacă își conduce propria afacere, pentru Claudia va fi important să se asigure că procedurile sunt urmate până la capăt și că ideile ei sunt duse până la finalul logic înainte de a începe un proiect nou.

### **Asemănare cu Excepție**

Îi place ca situația de muncă să progreseze și să evolueze. Claudiei îi place să facă același lucru vreme de aproximativ cinci până la șapte ani. Poate accepta schimbări o dată pe an, având în vedere că nu sunt prea drastice. Acesta este un tipar excelent pentru crearea unei afaceri, deoarece Claudia se va ocupa de fazele de pregătire și dezvoltare, cu condiția să aibă activități care îi plac.

## **Tipare de Lucru**

Următoarele tipare descriu mediul de muncă de care are nevoie Claudia, tipul de sarcini care i se potrivește, răspunsul ei la stres și felul în care devine convinsă de ceva.

### **În mare parte Ansamblu și puțin Detalii**

Claudia preferă să se gândească despre munca ei în ansamblu. Poate să lucreze cu detalii particulare pentru perioade extinse. Ca manager coordonator al muncii altor oameni, trebuie să își amintească să îi lase pe alți oameni să se concentreze asupra felului în care gestionează imaginea generală. Poate privi perspectiva de ansamblu la muncă, dar se ocupă de detalii atunci când trebuie.

### **Alții**

Claudia este sensibilă la comportamentul nonverbal al celorlalți, cum ar fi tonul vocii, expresia facială, poziția corpului și altele. Răspunde din reflex automat la comportamentul oamenilor. Înțelege comunicarea cu ceilalți în funcție de partea ei nonverbală.

### **Răspunsul la stres – Sentimente cu puțin Alegere**

Inițial, Claudia reacționează emoțional la presiunile de la serviciu și rămâne într-o stare emoțională mai mult timp decât este necesar. De obicei, se poate adapta la situațiile care provoacă stres și va reacționa în funcție de cum i se pare ei potrivit. Este bună pentru sarcinile în care înțelegerea față de ceilalți este o calitate.

### **Proximitate**

Claudiei îi place să muncească înconjurată de alți oameni. Îi place să fie șef sau să aibă unul, atât timp cât teritoriul ei de responsabilitate și de autoritate este clar. Productivitatea ei va avea de suferit dacă trebuie să lucreze complet singură sau dacă trebuie să împartă responsabilitatea cu alții.

### **În mare parte Persoană cu puțin Lucru**

La serviciu, Claudia se concentrează în principal pe nevoile oamenilor. Acest lucru înseamnă că va fi atentă la sentimentele șefului și ale clienților. De asemenea, se poate

concentra asupra sarcinilor. Uneori, poate abandona sarcina pentru a se ocupa de sentimentele unei persoane. În astfel de cazuri, ar putea avea nevoie să își amintească scopurile și să se hotărască în privința priorităților, lucru de care este capabilă.

### **Structura regulilor – Regulile mele pentru mine/ Regulile mele pentru tine**

Se așteaptă ca alții să lucreze ca ea. Înțelege regulile și politicile nescrise ale locului de muncă și nu îi este greu să le spună altora care sunt aceste reguli, o calitate esențială pentru management.

### **Canalul de convingere – Vede și Aude**

Claudia trebuie să vadă și să audă dovezile atunci când este convinsă de ceva. În mai mică măsură, trebuie să facă ceva cu produsul sau persoana pentru a introduce datele necesare începerii procesului de convingere.

### **Modul de convingere – Perioadă de Timp**

Claudia trebuie să audă, să vadă și să facă ceva consecvent cu dovezile pe o perioadă de șase luni înainte de a fi convinsă. Mai puțin de această durată o va lăsa neconvinsă.

## **Situația de muncă ideală**

Pe scurt, Claudia are nevoie de următoarele elemente în munca ei:

- oportunitatea de a lua inițiativa și de a gândi
- muncă pentru scopuri (trebuie să aibă scopuri complexe și clare sau va fi demotivată)
- muncă pe care să o poată judeca singură în baza informațiilor primite de la alții
- oportunitate de a dezvolta sisteme, proceduri și idei

- progres și dezvoltare profesională într-o perioadă de cinci până la șapte ani
- concentrare asupra imaginii de ansamblu cu puțină muncă de detaliu
- are autoritate și responsabilitate în timp ce sunt implicați și alții
- raport și înțelegere față de alții

## **Lucruri la care Claudia să se gândească atunci când se hotărăște să își dezvolte afacerea:**

- să fie proactivă în privința posibililor clienți
- în timpul etapei de planificare, să aibă ajutorul cuiva care să poată percepe ușor problemele potențiale și reale. Să îi explice clar rolul pe care îl are
- să se asigure că procedurile necesare pentru a avea succes în afaceri sunt respectate
- să evalueze ideile de afaceri și să se asigure că fiecare plan este dus la bun sfârșit
- să planifice felul în care include creșterea și dezvoltarea în munca ei



## **PUNCTELE PRINCIPALE ALE PROFILURILOR PERSONALE**

1. Hotărăște Contextul și scopul profilului.
2. Adaptează întrebările la Context.
3. Descrie tiparele folosind un limbaj simplu atunci când oferi feedback celui alt.
4. Asigură-te că incluzi ramificațiile oricăror combinații relevante. De exemplu, cu *Mă îndepărtez de alături de Persoană*, poți prezice că individul va renunța la orice face pentru a se ocupa de nevoile celorlalți.
5. Testează-ți diagnosticul punând întrebările alternative atunci când nu ești sigur.

# **Diagnosticul culturii organizaționale și evaluarea schimbării**



Există un mod foarte simplu, neștiințific, de a identifica tipul de cultură al unei organizații în termenii Profilului LAB: întreabă-i pe oamenii care muncesc acolo. Din experiența mea, am fost surprinsă de gradul înalt de consens dintre manageri și angajați în privința profilului companiei. Deși, de obicei, grupurile pentru care am condus sesiuni de team building nu sunt de acord cu nimic la început, în afară de faptul că au probleme, vor ști instinctiv dacă organizația are un tipar în mare parte Opțiuni sau Proceduri, Intern sau Extern, Mă apropii de sau Mă îndepărtez de, Diferență sau Asemănare cu Excepție și așa mai departe.

La Centrul Educațional Internațional IBM din La Lupe, Belgia, managerii de dezvoltare din fiecare țară au făcut o analiză Stare Actuală – Stare Dorită a Profilului LAB al corporației. Au afirmat că firma are un tipar Intern, încercând să treacă la Extern, să se schimbe de la Proceduri la Opțiuni și de la Asemănare cu Excepție la Diferență. Această analiză i-a ajutat să înțeleagă exact ce fel de atitudini ar fi trebuit să încurajeze programele lor. Apoi am lucrat la câteva proceduri pe care le foloseau și ar fi fost utile acelor scopuri. (Dar asta este altă carte.)

Pentru a face analiza, am descris attributele fiecărui tipar și i-am întrebat pe participanți care se potrivește lui IBM. Procesul a durat aproape trei ore și a fost îndeplinit prin consens.

De asemenea, poți folosi Profilul LAB pentru a evalua eficiența măsurilor de schimbare organizaționale.

Fă un diagnostic al culturii organizaționale *înainte* cu un grup de oameni din acea organizație. Implementează schimbările dorite folosind strategiile potrivite, având grijă să îți armonizezi limbajul cu tiparele Factorilor de Decizie (Asemănare, Diferență etc.) care există în organizație. După o perioadă între șase luni și un an de la punerea în practică a schimbărilor, alege un grup diferit de angajați. Pune-i să descrie cultura actuală folosind trăsăturile din Profilul LAB. Modificările *eficiente* ar trebui să apară sub forma schimbărilor din Profilurile LAB.

De asemenea, poți crea mijloace organizaționale de comunicare internă după ce ai stabilit cultura organizațională în termenii Profilului LAB. Curând voi publica o carte despre acest subiect.

# Angajarea personalului performant



O companie de proiectare și producție a dat un anunț pentru un post de manager de producție. Au primit *300 de candidați* și, din acel grup, au găsit *un singur candidat bun*. Am fost rugată să stabilesc profilul celui post și al echipei manageriale superioare în fața căreia avea să se prezinte cel ales. Am scris următorul lor anunț folosind Limbajul de Influențare potrivit, creat pentru a atrage oamenii buni și a-i respinge pe cei care nu s-ar fi potrivit. Au primit *100 de cereri de angajare și opt candidați buni*.

## Profilurile locurilor de muncă

Pentru a stabili profilul unui loc de muncă, vei avea nevoie de anumite informații despre acesta, despre mediul de lucru și despre cultura în care candidatul ales va munci.

Pentru postul în sine, va trebui să înțelegi care sunt *sarcinile* și *responsabilitățile* pe care le va avea persoana.

Următoarele elemente te vor ajuta să stabilești profilul unui post.

Cere postul ca persoana:

- să treacă la acțiune/să se gândească/să gândească și să facă (Proactiv-Reactiv)?
- să gestioneze prioritățile, să țină scopurile/să identifice și să rezolve problemele (Mă apropii de-Mă îndepărtez de)?
- să decidă singur, să mențină standarde/să se adapteze la feedback (Intern-Extern)?

- să urmeze proceduri/să le creeze (Proceduri-Opțiuni)?
- revoluție, schimbări frecvente/evoluție/să mențină standarde (Diferență-Asemănare cu Excepție-Asemănare)?
- imagine generală/detaliu (Ansamblu-Detalii)?
- raport cu alții (Alții, Alegere)?
- stres ridicat/mediu/scăzut? (Răspunsul la stres: Sentimente-Alegere-Gândire)?
- să muncească singur/conducându-și propriul teritoriu cu alții în jur/împreună, într-un grup (Independent/Proximitate/Cooperant)?
- să se concentreze asupra sentimentelor/sarcinilor de îndeplinit (Persoană-Lucru)?
- să comunice reguli și propriile așteptări/să transmită regulile primite/să facă treaba/să înțeleagă ambele tabere (Mie/Mie - Nu/Mie - Mie/. - Mie/Ție)?
- să caute erorile, controlul calității (Consecvent și Mă îndepartez de)?

Iată descrierea postului pentru managerul de producție descris mai sus. Această companie proiectează și construiește aparatură pentru producția a diferite tipuri de peliculă de plastic.

## **MANAGER DE PRODUCȚIE**

### **FIȘA POSTULUI**

#### **Managementul producției:**

Gestionarea forței de muncă prin intermediul supra-veghetorilor.

Echilibrarea nivelurilor de producție a fabricii cu cererea pieței.

Stabilirea cererilor de material și de forță de muncă.

Alcătuirea de studii despre încărcarea unităților (categorie comercială), analiza capacității și performanță.

Monitorizarea rapoartelor de producție și cercetarea cauzelor erorilor de producție, de transport și de introducere a datelor.



Eliberarea de ordine de muncă în conformitate cu planul general.

Alcătuirea de planuri de producție detaliate și programarea de simulări cu aparatele pentru verificări și transport.

Dezvoltarea sistemelor de estimare a costurilor de producție.

**Verificarea că transporturile sunt făcute corect:**

- respectarea comenzii
- ambalarea/protejarea corectă a mărfii, pentru a evita stricăciunile în timpul transportului
- planurile de asamblare/instalare electrică necesare sunt incluse
- costurile de transport
- controlul calității

Comunicare cu departamentul de proiectare pentru a stabili prioritățile pentru posturile ce urmează a fi create.

### **Gestionarea materialelor și a inventarului:**

Responsabil pentru toată munca în curs și pentru stoc.

Comandă și stabilește livrările de la furnizori pentru a le coordona cu cererile de producție.

Mentține niveluri optime ale stocului.

Coordonează și dirijează toate activitățile legate de verificarea fizică a stocului.

Verifică listele de materiale, determină standardele de producție și numerele de serie.

Implementează sisteme de control automat al materialelor/inventarului atunci când este realizabil.

Coordonează/supraveghează departamentul de achiziții.

Negociază prețuri/condiții cu furnizorii principali.

Alege/stabilește noi furnizori.

Aduce noi moduri/metode de a face funcția de achiziție mai eficientă și de a se asigura că se schimbă pentru a reflecta mediul de lucru curent.

## **Respectarea standardelor guvernamentale**

Responsabilitate generală pentru respectarea standardelor guvernamentale în privința fabricii. Aceasta ar include:

- OHSA – standard de siguranță și de sănătate
- Asigurările pentru cazuri de accidente ale muncitorilor
- eliminarea deșeurilor toxice
- respectarea WHMIS (identificarea și marcarea materialelor periculoase)
- evaluări
- discriminare

## **Întreținerea unităților:**

Pregătirea bugetelor anuale pentru materiale, piese de rezervă și accesorii.

Stabilirea procedurii pentru alegerea, operarea, întreținerea și înlocuirea echipamentelor.

Folosind fișa postului de mai sus și stabilind profilul echipei manageriale superioare față de care va răspunde managerul de producție, am găsit un Profil LAB ideal pentru acest post. L-am inclus aici pentru a arăta cum scriu profilul postului.

## **ANALIZA POSTULUI – MANAGER DE PRODUCȚIE**

Următoarele caracteristici sunt de preferat, în baza fișei postului și a relației cu directorii.

### **Tipare Motivaționale**

În mare parte Proactiv cu ceva Reactiv

Postul cere un nivel de energie ridicat și abilitatea de a iniția; într-o mai mică măsură, persoana trebuie să fie în stare să analizeze și să reflecteze.

## **În mare parte Mă îndepărtez de cu puțin Mă apropii de**

Un manager de producție bun trebuie să caute constant erori, să inspecteze și să corecteze. Directorii vor trebui să fie concentrați asupra scopurilor, având grijă și de gestionarea priorităților.

### **Intern**

Managerul de producție va trebui să stabilească standarde și să evalueze în conformitate cu acestea. Pentru a-și asuma în întregime volumul de muncă, va trebui să știe din interiorul său când lucrurile sunt bune sau rele și să nu fie nevoit să se bazeze pe feedbackul constant oferit de directori. Pentru a lucra bine cu aceștia, ei trebuie să cadă de acord în privința unui set de standarde și a modului în care vor fi evaluate, iar apoi directorii să îl lase pe managerul de producție să opereze cu ele.

### **În mare parte Proceduri cu ceva Opțiuni**

Managerul de producție va trebui să fie motivat de urmarea procedurilor în cea mai mare parte a timpului. Trebuie să fie genul de persoană care să se simtă obligată să termine ceea ce a început. Într-o mai mică măsură, va trebui să dezvolte noi proceduri.

### **Asemănare cu Excepție și Diferență**

Managerul de producție va trebui să gestioneze îmbunătățirile și progresul în timp și să fie în stare să introducă noi proceduri și sisteme. De asemenea, trebuie să se poată ocupa de o mare varietate de sarcini simultan.

## **Tipare de Lucru**

### **În mare parte Ansamblu cu o doză bună de Detalii**

Pentru a munci eficient, managerul de producție trebuie să aibă întotdeauna o imagine de ansamblu. Aceasta îi va permite să delege sarcini atunci când se poate. Totuși, câteva dintre sarcinile lui vor cere ca el să lucreze cu anumite detalii pentru

perioade extinse de timp. În mod normal, unei persoane cu un tipar egal Ansamblu și Detalii îi este greu să delege sarcini, ceea ce ar putea provoca frustrarea echipei sale și, pe termen lung, suprasolicitarea persoanei.

Din acest motiv, este de preferat o persoană cu profil în mare parte Ansamblu.

## **Alții**

Persoana trebuie să fie sensibilă la tonul vocii și la limbajul trupului pentru a supraveghea și a avea o comunicare cu echipa și pentru a negocia cu furnizorii.

## **Răspuns la Stres – Alegere**

Managerul de producție va trebui să îi poată înțelege pe ceilalți și să își poată controla starea interioară pentru a munci fără a se suprasolicita atunci când lucrurile nu merg bine.

## **În mare parte Proximitate cu ceva Independent**

Cele mai multe dintre sarcini cer o persoană căreia îi trebuie și care înțelege nevoia de a avea un teritoriu de responsabilitate în care să lucreze înconjurată de alții. Pentru unele dintre sarcini, va trebui să lucreze complet singur.

## **În mare parte Lucru cu ceva Persoană**

Candidatul trebuie să își păstreze concentrarea asupra sarcinii și să fie sensibil la sentimente. Având în vedere termenele limită de producție ambițioase, sarcina trebuie să aibă prioritate față de sentimente.

## **Structura Regulii – Mie/Mie**

Trebuie să poată oferi indicații clare.

## **Modul de Convingere – Consecvent**

În mod ideal, o persoană care „nu este niciodată pe deplin convinsă“ este cea mai bună alegere pentru un post în care

sunt necesare controlul calității și inspecția. Aceasta înseamnă că va verifica tot timpul și că nu va presupune că lucrurile sunt în regulă deoarece așa erau și cu o săptămână în urmă.

## **CELE MAI IMPORTANTE TIPARE**

În urma analizării descrierii postului și a luării în calcul a Profilului celor trei directori, următoarele tipare sunt cele mai importante pentru un manager de producție:

**În mare parte Mă îndepărtez de**

**Intern**

**În mare parte Proceduri**

Am folosit următorul tabel pentru a-i compara cu „idealul“ pentru post pe fiecare dintre candidații de pe lista scurtă de la primul anunț (cel scris de companie).

TABEL COMPARATIV

Tiparele profilurilor	Director de producție	Bob	John	Mikhail
Mă apropii de Mă îndepărtez de	În mare parte Mă îndepărtez de	În mare parte Mă apropii de	Mă îndepărtez de	În mare parte Mă apropii de
Intem-Extern	Intern	În mare parte Extern	Intern	În mare parte Intem
Opțiuni- Proceduri	În mare parte Proceduri	În mare parte Proceduri	Egal Opțiuni și Proceduri	În mare parte Opțiuni
Asemănare și Diferență	Asemănare cu Excepții și ceva Diferență	Asemănare și Diferență	Asemănare și Excepții	Diferență și ceva Asemănare și Excepții
Detalii- Ansamblu	În mare parte Ansamblu și ceva Detalii	În mare parte Ansamblu	În mare parte Ansamblu	În mare parte Ansamblu
Alții	Alții	Alții	Alții	Sine și Alții
Independent- Proximitate- Cooperant	În mare parte Proximitate, ceva Independent	Cooperant cu ceva Proximitate	Proximitate	În mare parte Proximitate cu ceva Cooperant
Persoană- Lucru	În mare parte Lucru și ceva Persoană	Egal Persoană și Lucru	În mare parte Persoană și ceva Lucru	În mare parte Lucru
Răspunsul la Stres	Alegere	Alegere	Alegere	Alegere
Structura Regulilor	Mie/Mie	Mie/Ție	Mie/Ție cu ceva Mie/Mie	Mie/Mie
Convingere	Ideal, Consecvent	Consecvent	Perioadă de Timp	Număr mare de exemple, posibil Consecvent

## RECOMANDĂRI

Părerea mea este că, având în vedere atributele fiecărui candidat (nu talentele sau bagajul de cunoștințe), John este cel mai potrivit, urmat de Bob. Cred că John este cel mai bun

datorită abilității lui de a percepe, de a prezice, de a preveni și de a rezolva probleme și a capacității lui de a lua decizii. Este cel mai probabil ca el să îi ușureze pe directori de multe responsabilități.

Bob este mult mai atent la scopuri și poate avea tendința să treacă problemele cu vederea. Deoarece este mai mult Extern, este mai posibil să aibă nevoie de feedback continuu pentru a putea lua decizii.

### **Cum să atragi *doar* oamenii potriviți: Anunțurile de angajare**

Pentru a demonstra cum se scrie un anunț, iată două dintre cele folosite pentru funcția de manager de producție.

Anunțul publicat de companie înainte să fie rugată să stabilească profilul postului:

#### **MANAGER DE PRODUCȚIE**

Companie privată modernă cu dezvoltare rapidă în domeniul producției de aparatură de calitate și de înaltă tehnologie pentru export internațional caută urgent o persoană care să ia decizii pentru a gestiona divizia de producție.

Pentru dublarea producției în următorul an este nevoie de o coordonare eficientă a unui departament care se extinde rapid.

Candidatul potrivit trebuie să aibă minimum 10 ani de experiență în domeniu. Se pune accentul pe organizare, planificare și achiziții. Candidații trebuie să aibă abilități excelente de conducere și de managementul personalului.

Iată anunțul pe care l-am scris eu după ce am făcut profilurile:

### **MANAGER DE PRODUCȚIE**

Post liber pentru un manager de fabrică proactiv care să se dezvolte împreună cu o companie de proiectare, care produce aparatură modernă de calitate pentru export în întreaga lume.

Candidatul potrivit va gestiona divizia de producție, rezolvând probleme tehnice, umane și de respectare a standardelor guvernamentale, urmând proceduri sau creând unele noi atunci când este nevoie. Vei stabili standarde și te vei asigura că sunt respectate tot timpul, chiar și sub presiunea țințelor de livrare ambițioase. Ești foarte experimentat în gestionarea proiectelor și a personalului, în achiziții și poți demonstra toate acestea.

Primul pas este să suni acum pentru toate informațiile.

Am sugerat ca toți candidații să dea telefon deoarece doi oameni Proactivi vor ridica receptorul. Poți să identifici Limbajul de Influențare folosit în cel de al doilea anunț?



# Alcătuirea unei echipe foarte performante



Ca manager de personal, se așteaptă de la tine să evaluezi corect punctele tari ale oamenilor tăi. Dincolo de a fi conștient de cunoștințele și de abilitățile lor, atunci când le știi și Profilul LAB, te afli într-o poziție mai bună din care să replanifici sau să adaptezi sarcini individuale (atunci când este realizabil).

Un mod prin care să faci acest lucru este să alcătuiești o listă cu toate activitățile care trebuie făcute în departamentul tău și să verifici ca fiecare să fie cu adevărat necesară și utilă. (Multe companii fac acum astfel de analize ale sarcinilor, asistate de consultanți pentru a le stabili pe cele necesare, având în vedere așteptările tot mai mari ale clienților). Folosind elementele din secțiunea Profilul Postului, poți enumera tiparele ideale din Profilul LAB pentru fiecare activitate, împreună cu cerințele referitoare la cunoștințe și abilități.

Odată ce ai stabilit profilul și ai oferit feedback fiecăruia dintre membrii echipei tale, poți ajuta trasarea sarcinilor în funcție de ce trebuie făcut și de profilul personalului. Îți sugerez să faci aceasta sub forma unei consultări, luând în calcul preferințele atunci când este posibil.

Să privim echipa ca pe un întreg. Care sunt elementele din Profilul LAB care o caracterizează? Care sunt punctele ei tari și cele slabe atunci când te gândești la sarcinile care trebuie îndeplinite? Cum poți da valoare maximă punctelor tari? Cum poți atenua sau profita de punctele slabe atunci când urmărești scopurile și obiectivele echipei?

Aceasta este o zonă în care nu există o rețetă miraculoasă. În primul rând, echipa trebuie să se decidă în privința viziunii, a misiunii și a scopurilor (în contextul mai larg al organizației, desigur). Există multe cărți despre numeroasele metode disponibile de a face acest lucru. Următorul pas este să îți evaluezi resursele (inclusiv oamenii) și să stabilești unde ești acum în privința performanței. Orice intervenție asupra căreia te hotărăști va fi atunci rezultatul comparării (1) stării tale dorite și a resurselor cu (2) starea actuală.

Aș dori să dau un exemplu în care am folosit Profilul LAB pentru a ajuta o echipă să își îmbunătățească performanța. Am asistat departamentul de servicii farmaceutice al unui spital universitar foarte bun. După ce au stabilit, în termeni generali și particulari, spre ce se îndreptau, am alcătuit profilul întregii echipe și al sarcinilor care trebuiau îndeplinite.

Iată un tabel cu ceea ce am aflat atunci când am comparat trei Contexte – sarcini generale ale farmaciștilor, munca în *dispensar* și munca în *clinică* pe care o fac atunci când sunt de gardă – cu profilul grupului.

Deși este evident că există puncte tari acolo unde profilul grupului se potrivește cu treaba care trebuie făcută și posibile puncte slabe acolo unde tiparele nu se potrivesc, există și factori de performanță care trebuie luați în calcul. Acest grup ține frecvent ședințe de departament pentru a discuta cum să lucreze cu pacienții, cum să introducă și să gestioneze noi descoperiri tehnice și cum să apropie departamentul de scopurile sale în îmbunătățirea calității.

Dat fiind că grupul are în mare parte un tipar Mă îndepărtez de, cu aproape jumătate dintre membri foarte Interni și în mare parte Opțiuni, am putut prezice cum arătau ședințele lor. Era ridicată o problemă, erau sugerate soluții, iar apoi urmau dezacorduri lungi în privința a ceea ce era greșit la analiză și la soluțiile propuse. Mulți membri ai echipei erau frustrați de lungimea, frecvența și lipsa de productivitate a acestor întâlniri.

**PROFILUL LAB AL FARMACISTULUI**

<b>Sarcini generale</b>	<b>Munca în dispensar</b>	<b>Munca în clinică</b>	<b>17 farmaciști</b>
În mare parte Mă îndepărtez de, ceva Mă apropii de	Mă îndepărtez de	Mă îndepărtez de	În mare parte Mă îndepărtez de
În mare parte Intern	Intern	Intern și Extern	Distribuție egală între Intern și Extern
Proceduri la Opțiuni (2 la 1)	Cel mai mult Proceduri	Opțiuni și Proceduri	În mare parte Opțiuni
Asemănare cu Excepție și ceva Diferență	Asemănare cu Excepție	Asemănare cu Excepție	În mare parte Asemănare cu Excepție, unii cu tipar dublu
În mare parte Detalii și ceva Ansamblu	În mare parte Detalii	În mare parte Ansamblu	În mare parte Detalii
Alții	Alții	Alții	Alții
Proximitate	Proximitate	Proximitate	În mare parte Proximitate
Lucru cu ceva Persoană	Lucru	Persoană și Lucru	Distribuție egală între Persoană, Lucru și amândouă
Alegere	Alegere sau Gândire	Alegere	În mare parte Alegere
Mie/Mie	Mie/Mie	În mare parte Mie/Mie și ceva Mie/Ție	Mie/Mie

Am discutat moduri de a crea întâlniri mai eficiente profitând de punctele tari ale echipei. De exemplu, ar fi avut nevoie să discute și să cadă de acord în privința Criteriilor și a standardelor care trebuie respectate (Intern). „Ce vrem în schimbul situației actuale?” De asemenea, au ales dovada concretă care ar fi demonstrat că standardele ar fi fost atinse întrebând „Cum știm că am atins ceea ce doream?” Apoi ar fi putut studia variantele pentru a ajunge acolo. Oamenii cu tipar

Ma îndepărtez de ar fi avut libertatea să examineze soluțiile propuse pentru probleme și să le corecteze. În cele din urmă, cei cu profil Proceduri din această echipă s-ar fi putut asigura că sarcinile rezultate aveau să fie duse la bun sfârșit.

Destul de interesant în acest grup, având în vedere că profilul muncii lor conține o doză bună de urmare a Procedurilor, cei mai mulți dintre membrii lui intrau în partea Opțiuni. Acesta ar putea fi un exemplu care arată cum trebuie luată în calcul cultura organizațională. Acest spital este unul de cercetare și pentru educație, cunoscut pentru inovațiile sale în domeniul îngrijirii sănătății. Poate că instituția însăși atrage oameni cu tipar Opțiuni din cauza reputației sale. I-am întrebat pe farmaciști despre cum își văd slujba. Își văd munca de zi cu zi ca însemnând, în linii mari, să urmeze proceduri? Mulți dintre ei au spus că fiecare pacient este diferit, cu o problemă care trebuie rezolvată, în timp ce ei caută *noi opțiuni* cu echipa lor interdisciplinară formată din medici, asistente medicale și așa mai departe. Mi-ar fi plăcut să pot stabili profilul farmaciștilor din alte instituții pentru a vedea dacă acest grup chiar este diferit.

De curând, au angajat un manager cu un tipar mai mult Proceduri pentru a echilibra echipa. Această persoană a contribuit din plin la stabilirea a mai multe protocoale și la urmarea lor. Eu continuu să îi ajut cu angajarea personalului.

Deși este dificil să faci generalizări despre cum se creează o echipă foarte performantă, cred că punctele inițiale sunt o cunoaștere profundă a membrilor grupului și a lucrurilor care trebuie făcute. Va trebui să te gândești la atributele individuale ale membrilor echipei în comparație cu atributele, sarcinile și scopurile particulare. (Sunt Mie/Mie sau cum?)

Folosind Profilul LAB pentru a stabili profilurile angajaților și ale grupului și comparându-le pe acestea cu sarcinile care trebuie îndeplinite, vei putea să identifici zonele care au nevoie de îmbunătățire și pe cele în care echipa poate merge de la bine la minunat. Va trebui să ai o gândire de tip Opțiuni în această privință, deoarece niciun proces pas cu pas nu se va potrivi în toate cazurile.

# Negociere și cădere la învoială



Deși Profilul LAB în sine nu este un protocol pentru negociere, poate fi folosit eficient pentru a înțelege nevoile și stilul de comunicare al tuturor părților. Îți va permite să îți prezinți propunerile în moduri pe care partenerii tăi de negociere le vor accepta cel mai bine.

Cu riscul de a face o generalizare grosolană, anumite grupe sau sectoare au culturi identificabile care pot fi înțelese în termenii Profilului LAB. De exemplu, o combinație descoperită frecvent în unitățile de negociere ale sindicatelor este următoarea: Reactiv, Mă îndepărtez de, Intern, Proceduri, Asemănare și Consecvent. Oamenii cu această combinație vor reacționa la inițiativele managementului observând ce este greșit (din perspectiva lor) la fiecare propunere, vor decide în funcție de propriile lor standarde și Criterii, vor insista să fie urmate fără abatere aceleași proceduri și vor protesta zgomotos atunci când condițiile și cererile se schimbă.

Ei obișnuiesc să revendice tratament identic pentru muncitori (Asemănare) și, prin urmare, se vor lupta împotriva introducerii unor sisteme ca plata în funcție de merit (Diferență). *Corectitudine* este un cuvânt des auzit în acest Context. Este un cuvânt de Asemănare. *Corect* înseamnă același tratament pentru toată lumea.

Ca rezultat, pentru a negocia eficient cu un partener care are combinația de mai sus, aș recomanda să-ți prezinți raționamentul în termeni de probleme ale muncitorilor care ar fi prevenite sau rezolvate. Cum, probabil, are un tipar Intern, l-ai putea ruga să *ia în calcul* informațiile despre alternativele aducătoare de dezastre. Uită de propunerea unor

opțiuni. „*Modul* corect, pentru a evita tratarea *incorectă* a oricui, ar fi să...“.

Ține minte că dacă negociezi cu oameni care au un tipar Consecvent, va trebui să restabilești raportul și credibilitatea la fiecare contact, indiferent dacă este în persoană, la telefon sau în scris. Am pus profilul Consecvent în perspectivă atunci când era vorba un manager general proaspăt angajat. El purta compania printr-o schimbare de direcție, începând dintr-o situație cu relații muncitori-management mai proaste ca niciodată. „Pentru a-ți convinge forța de muncă de faptul că vrei să aduci prosperitate companiei și lucrătorilor“, i-am spus eu, „trebuie să le oferi oamenilor de multe ori dovezi ale bunei tale credințe. Nu va fi nevoie decât să greșești o dată, în ochii lor, pentru a distruge toată bunăvoința pe care ai obținut-o.“ (Consecvent)

Pentru negociatorii sindicali, aș sugera ca propunerile să fie enunțate în termeni Mă apropii de și Intern, enumerând beneficiile concrete la care ceilalți să se gândească. Managementul are tendința să înțeleagă și să fie de acord mult mai repede cu propunerile îndreptate spre viitor și orientate spre scopuri. Culturile manageriale pot să aibă, de asemenea, un tipar Opțiuni și să nu vrea să fie legate de a urma o procedură, cum ar fi un acord colectiv.

## **Pregătirea este secretul**

Pentru a te pregăti pentru o negociere, petrece un timp analizându-ți oponentii în termenii Profilului LAB. În cazurile în care încă nu v-ați întâlnit și nu poți stabili un contact prin telefon, caută în comunicările scrise primite de la ei frazele care seamănă cu tiparele Limbajului de Influențare.

Alternativ, ai putea planifica să pui unele dintre întrebările Profilului LAB la prima voastră întâlnire, cum ar fi „De ce este asta important?“ sau „Cum o să știți când va avea succes această negociere?“

Atunci când negociez, presupun, de obicei, că persoana cu care discut are un tipar Intern în acel Context, în afara cazurilor în care există dovezi pentru contrariu. Această presupunere îmi permite să nu fiu percepută ca lipsită de politețe și creează o atmosferă în care atât părerile mele, cât și ale celuilalt vor fi respectate.

Uneori, vei descoperi că o persoană are o preferință Internă în Contextul negocierii, dar un tipar Extern față de superiorii percepuți de ea. În acest caz, va trebui să folosești ambele seturi de Limbaj de Influențare, având grijă, în același timp, să îl așezi pe fiecare în Contextul corect. „Doar tu poți stabili dacă superiorii vor aproba asta” sau „După ce ai studiat asta atât de profund, când te vei hotărî asupra răspunsului, oamenii tăi își vor arăta aprecierea pentru toată munca depusă” ori „Ce crezi *tu* despre impactul pe care îl va avea asta?”

Secretul utilizării Profilului LAB în situațiile de negociere este de a te pregăti destul timp pentru a descoperi tiparele principale ale oponentilor tăi (și clienților tăi, dacă îi reprezinți). Diagnosticul pus de tine te va îndruma spre modul în care să prezinți sau să discuți problemele cu ei.





# Lovește ținta: Analiza pieței



Rodger Bailey, creatorul Profilului LAB, și cu mine am oferit consultanță unei companii de software importante. Aceasta dorea să aibă un profil al campaniei lor publicitare (atât în presă, cât și în pliante) pentru a afla cui se adresa și pentru a testa consecvența reclamelor. În particular, am fost atenți la două elemente: aspectul vizual general (primul care face ca o persoană să se uite la reclamă) și ceea ce se afla în conținutul (în mare parte text) reclamei.

Am cercetat reclamele și am descoperit că nouă dintre cele paisprezece categorii erau reprezentate. Iată un rezumat a ceea ce am aflat.

- **Nivel** (Proactiv-Reactiv): Reclamele se potriveau cu tiparul normal pentru forța de muncă generală.
- **Direcție** (Mă apropii de-Mă îndepărtez de): Reclamele erau îndreptate în direcția Mă apropii de.
- **Sursă** (Intern-Extern): Reclamele se concentrau în mare parte pe atragerea unei audiențe Interne, deși acest tipar nu era la fel de clar ca celelalte.
- **Motiv** (Opțiuni-Proceduri): Reclamele reprezentau ambele tipare.
- **Factori de decizie** (Asemănare, Asemănare cu Excepție, ambele, Diferență): Deși reclamele demonstrau, în general, o distribuție normală (în mare parte Asemănare cu Excepție)<sup>1</sup>, aspectele lor vizuale conțineau mult mai

---

<sup>1</sup>Bazat pe descoperirile lui Rodger Bailey.

multă Diferență decât textul. Aceasta înseamnă că oamenii cu un tipar Diferență ridicat ar fi fost atrași de reclamă și apoi *nu* ar fi găsit în conținut ceea ce căutau.

- **Arie** (Ansamblu-Detalii): Deși o distribuție normală este îndreptată spre Ansamblu, reclamele conțineau mai multe informații de tip Detalii. Clientul nostru și noi înșine am considerat că această reprezentare exagerată a profilului Detalii se potrivea destul de bine cu firmele cumpărătoare de software.
- **Stil** (Independent-Proximitate-Cooperant): Reclamele reflectau grupuri numeroase în jurul tiparelor Proximitate și Independent. Am sugerat că ar fi fost util de stabilit dacă piața clientului nostru era structurată în acest fel.
- **Organizare** (Persoană-Lucru): Reclamele conțineau o orientare Lucru puternică, ceea ce era, probabil, corect pentru acel Context.
- **Canalul de convingere** (Vede, Aude, Citește, Face): Pentru pliante, aspectele vizuale foloseau în mare parte Face, în timp ce textul era în mare parte Vede și Citește. Încă o dată, ceea ce atrăgea cititorul nu era de găsit în text.

Ca rezultat al acestei analize și al analizei publicului dorit, clientul nostru a putut stabili dacă reclamele și pliantele lui își atingeau ținta pentru cele două produse cărora le-am alcătuit profilul. Folosind informațiile adunate de la linia lor telefonică de informații, au putut testa dacă oamenii cu anumite tipare răspundeau sau nu acestor reclame.

De asemenea, am observat un fapt surprinzător pentru clientul nostru. Am pus reclamele în două grămezi, afirmând că un grup fusese scris de o persoană și celălalt de alta. Acest lucru a fost recunoscut de directorul executiv al companiei lor de publicitate. Demonstrasem clar că scrisul era mai mult influențat de profilul celui care îl compusese decât de abilitatea lui de a se adresa unui anumit public.

Ne-ar fi plăcut să lucrăm mai mult cu ei pentru a-i ajuta să stabilească Limbajul de Influențare pentru fiecare dintre produse, în funcție de reinterpretarea cercetării de piață făcută deja în termenii Profilului LAB. Din păcate pentru noi, clientul nostru, având nevoie de un tipar ridicat Opțiuni și Diferență la muncă, părăsise postul de director de marketing și avansase în cadrul companiei. Acum lucrează pentru un concurent, într-un oraș diferit. Ce mai schimbare...

## Cercetarea de piață

Cercetarea pieței poate fi făcută cu ușurință și fără experiență folosind Profilul LAB. O poți face dând telefon grupului țintă. Va trebui să îți adaptezi întrebările pentru Contextul potrivit: pastă de dinți, folosirea căilor ferate, cumpărarea unei mașini și așa mai departe. După stabilirea profilului s-ar putea foarte bine să descoperi că doar câteva dintre categorii sunt relevante pentru produsul sau serviciul tău. Atunci îți poți crea procesele de vânzări sau de marketing în jurul Limbajului de Influențare pentru cei care sunt cei mai posibili cumpărători.

Alternativ, dacă produsul tău satisface nevoile grupurilor cărora nu te adresezi, poți înlocui o parte din imagini și limbaj.

De asemenea, poți utiliza Profilul LAB pentru a reinterpreta cercetarea pe care deja ai făcut-o. Pentru unul dintre produsele din exemplul cu software, segmentele de piață ale *inovatorilor* și ale *celor care adoptă devreme* se potriveau tiparului Diferență din LAB. *Cei care adoptă după o vreme* și *cei care adoptă târziu* la un loc au, în general, aceeași distribuție și aceleași comportamente ca oamenii cu Asemănare cu Excepție.

**Avantajul traducerii cercetării de piață în termenii Profilului LAB este de a determina exact ce *Limbaj de Influențare* va fi cel mai eficient în campania de marketing sau în literatura de vânzări.**



# Vânzări, vânzări și iar vânzări



Poți obține rezultate de vânzări extraordinare folosind Profilul LAB.

Mai întâi, va trebui să adaptezi întrebările LAB pentru produsul sau serviciul tău. Îți propun să parcurgi lista de întrebări și să adaugi Contextul tău particular, după cum urmează:

„Ce vrei de la o casă?” sau „Ce este important pentru tine când cumperi software?” (Criterii)

„De ce este importantă pentru tine încrederea (Criteriul lui) acum?” (Mă apropii de-Mă îndepărtez de)

„Cum ai ști că ai făcut o treabă bună în cumpărarea unei mașini?” (Intern-Extern)

„De ce ți-ai ales ultimul agent de asigurări de viață?” (Opțiuni-Proceduri)

„Ce legătură este între casa pe care o ai acum și cea de anul trecut?” (Asemănare-Diferență etc.)

„Cum știi că un sistem audio merită cumpărat?” (Canal de Convingere)

„De câte ori ar trebui să (vezi, auzi, citești, faci) asta pentru a fi convins că ți se potrivește?” (Mod de Convingere)

Pe măsură ce adaptezi întrebările, vei observa că anumite tipare sunt mai relevante pentru produsul sau serviciul tău decât altele. Din experiența mea, consider că a fi atent la Tiparele Motivaționale și la Modul și Canalul de Convingere este suficient în majoritatea situațiilor de vânzări. De asemenea, s-ar putea ca produsul ori serviciul tău să atragă

firesc oamenii cu anumite tipare într-un anumit Context. De exemplu, vopseaua împotriva ruginii este vândută, de obicei, pentru a rezolva problemele legate de rugină.

Când ești în timpul procesului de a afla ce nevoi are posibilul tău client, poți întreține întrebările adaptate într-o conversație normală. Atunci vei ști cum să îți prezinți produsul sau serviciul, pe măsura Criteriilor publicului și folosind Limbajul de Influențare potrivit.

Urmând acest proces simplu, poți reduce drastic ciclul de vânzări și crește satisfacția clientului în același timp.

## **Cine poate să vândă și cine nu?**

Cei dintre voi atrași de afacerile de tip multilevel marketing (MLM) și de alte cariere în vânzări *doar* din cauza „posibilităților de venit nelimitat“ (Opțiuni) trebuie să înțeleagă faptul că șansele de succes sunt, de fapt, limitate. Cei dintre voi care ar face aproape orice în loc de a ridica telefonul și a vorbi cu cineva pe care nu îl cunoașteți (Reactiv) trebuie ori să depășiți acest obstacol, ori să vă gândiți să intrați în domeniul vânzării cu amănuntul. De cele mai multe ori, clienții nu îți sunt serviți pe tavă. Aceasta este profesia ta și este interesul tău să găsești una cu sarcini care ți se potrivesc.

Cele mai multe dintre activitățile de vânzări presupun *urmarea unei proceduri*. Pentru a avea succes pe termen lung în vânzări, va trebui să fii capabil să urmezi iar și iar o procedură. Aceasta înseamnă să ai un tipar în mare parte Proceduri în Contextul muncii tale. Pentru vânzările externe și generarea unei noi afaceri, va trebui, de asemenea, să fii într-un mod foarte Proactiv, pentru a merge și a face prospecțiuni pentru noua afacere.

Vânzările sunt o profesie minunată pentru aceia dintre noi cărora le place să meargă și să îi poarte pe oameni prin procesul de descoperire a ceea ce vor și le trebuie cu adevărat. Când folosești sistematic instrumentele din *Cuvinte care schimbă minți* pentru a te ajuta să satisfaci dorințele clientului, vei vedea că rezultatele sunt uimitoare.

# Campanii politice



Campaniile politice sunt cel mai dinamic exemplu de Profil LAB în acțiune. Alegerile federale canadiene din 1993 sunt un caz de studiu: partidul liberal câștigător a folosit limbajul care s-a potrivit perfect cu starea de spirit și cu aspirațiile votanților.

Sondajele arătau că electoratul era foarte cinic în privința politicienilor, a promisiunilor din campanie și a comportamentului posibil odată aleși. În termenii Profilului LAB putem interpreta acest lucru ca fiind o combinație de Intern cu Mă îndepărtez de. Tema conservatorilor, aflați la guvernare, a fost „Suntem *diferiți*“, referindu-se la popularitatea anterioară alegerilor a *noului* lor conducător, Kim Campbell. Tipar greșit. Cu starea cinică dominantă, nimeni nu i-a crezut. (Amintește-ți faimoasa afirmație a lui George Bush: „Fiți atenți. Fără taxe noi.“)

Liberalii au scos Cartea Roșie, cu angajamentele lor pentru guvernare după alegeri. În loc să le spună oamenilor ce să facă (ceea ce ar fi funcționat doar pentru oamenii cu profil Extern), au transmis publicului „înțelegem că v-ați săturat de retorica de campanie“ (Mă îndepărtez de). Și-au prezentat programul din Cartea Roșie și le-au cerut votanților să *hotărască singuri* (Intern). De asemenea, au propus că, dacă tot scriseseră totul, electoratul ar fi putut *judeca performanța lor* (Intern) după alegeri, verificând dacă își respectau angajamentele.

Însă partidul liberal a mers și mai departe în a se armoniza cu cinismul alegătorilor. A redirecționat electoratul creând speranță cu viziunile lor pozitive despre viitorul țării. Compară acestea cu declarația neutră a lui Kim Campbell conform

căreia nu avea să urmeze o creștere a angajărilor până în 2000. Cu ce partid ai fi votat?

Partidul conservator nu doar că și-a pierdut majoritatea extinsă, dar a obținut doar două locuri în Camera Comunelor. (Asta îi transformă pe conservatori în singurul partid din istoria Canadei care a atins egalitatea între sexe.)

## Clauza de contradicție

Indiferent de impactul limbajului folosit, sunt sigură că lipsa generală de popularitate a partidului conservator și, în special, cea a fostului prim-ministru Mulroney au fost factori importanți în rezultatul alegerilor.

În alegerile din provincia Ontario din 1995, partidul liberal a folosit aceeași strategie ca a colegilor lor federali, publicând o carte roșie cu promisiuni. Dar starea de spirit (și, prin urmare, Profilul LAB) a votanților se schimbaseră. Partidul conservator a câștigat alegerile cu sloganul „Revoluția bunului simț”. Asemănare și Diferență: vremurile bune de demult prezentate drept concept revoluționar.

Dacă partidele politice doresc să își îmbunătățească șansele de a-și comunica mesajul către electorat, ar putea să se gândească să adapteze unele dintre întrebările Profilului LAB pentru sondajele făcute înaintea campaniei. Aceste întrebări pot fi folosite și pentru a evalua starea de spirit a presei, un potențial aliat în orice campanie. Puterea Profilului LAB stă în abilitatea sa de a *evalua starea de spirit* a publicului și de a *arăta limbajul* la care publicul va fi *cel mai receptiv*.



# Educație și Învățare



Intenția mea nu este de a critica educația din școlile de stat în această secțiune, ci, mai degrabă, de a oferi subiecte de gândire.

De ce sunt programele educaționale create așa cum sunt? De obicei, din cauză că autorii cred că au descoperit *cel mai bun mod* de a învăța un subiect. Adesea, au dreptate despre mari procente din grupurile la care speră să ajungă, dar cum rămâne cu procentajul mai mic de elevi pentru care acest lucru nu este valabil?

Comentariile mele se referă la acești *alți* elevi, pentru care un model dat nu funcționează și care, prin urmare, are mai multe șanse să abandoneze școala. În munca mea cu profesorii în privința reducerii numărului de abandonuri școlare la liceu, am discutat strategii pentru a păstra interesul copiilor *pe tot parcursul ciclului școlar*.

Sfatul meu pentru profesorii de la clasele gimnaziale sau liceale ar fi ca, mai întâi, să identifice elevii care nu sunt atrași de activitățile din clasă. În al doilea rând, să le stabilească profilul pentru a descoperi ce le va declanșa și le va menține motivația. Odată ce sunt cunoscute tiparele motivaționale individuale, poți adapta activitățile pentru a se potrivi nevoilor lor, folosind resursele și metodele disponibile, inventând când este necesar. În ultimul rând, vei observa o îmbunătățire semnificativă în participarea și performanța acestor elevi până atunci greu de atras.

De exemplu, elevilor cu tipar Opțiuni s-ar putea să le fie greu să urmeze procedura prescrisă și, ca rezultat, să devină frustrați sau neastâmpărați în clasă. Cel mai probabil este ca

aceștia să rămână motivați și concentrați dacă li se oferă mai multe variante și posibilitatea de a-și crea propriul proces. Elevilor cu profil Proceduri s-ar putea să le fie dificil să știe cum să înceapă o sarcină deschisă. Aceștia ar fi mulțumiți să aibă o procedură de urmat pentru a începe. În fiecare caz, va trebui să te asiguri că folosești Limbajul de Influențare care se potrivește tiparului elevului. „Gândește-te la toate modurile posibile de a face asta!” (Opțiuni); „Iată primii pași pentru a începe” (Proceduri).

De asemenea, poți crea sau folosi activități pentru a încuraja flexibilitatea în categoriile LAB – urmând și desăvârșind proceduri, dar și oferind opțiuni.

Pentru ca elevii cu tipar Intern să rămână motivați, ei vor avea nevoie să ia singuri deciziile. Îi poți pune să își evalueze singuri munca. Când faci propuneri acestui grup, ai putea folosi fraze ca „Ai putea lua în calcul” sau „Pot să îți fac o sugestie la care să te gândești?”. Elevilor cu profil Extern le va trebui mult feedback pentru a ști cât de bine se descurcă. Pentru a încuraja dezvoltarea tiparelor Intern și Extern, poți oferi un echilibru între activități – autoevaluare (Intern) și adaptare la feedbackul primit (Extern). Vei putea vedea și auzi cine răspunde cel mai bine la fiecare profil observând reacțiile elevilor la sarcini.

Mare parte din abilitatea cuiva de a folosi ceea ce a învățat depinde de *nivelul de încredere* pe care îl are despre cât de bine stăpânește acel lucru. Când profilurile de Convingere ale cuiva au fost satisfăcute, este mai probabil ca acesta să folosească materialul sau să execute activitatea mai încrezător.

Dacă un copil are nevoie de șase sau șapte repetiții ale unei abilități pentru a fi convins că o știe, este puțin probabil că va avea parte de destule repetiții în cursul unei zile de școală. Sugestia mea pentru profesori, atunci când observă că un copil este nesigur de ceea ce a învățat, este de a pune întrebările Canalului și Modulului de Convingere. „Cum știi când cineva este bun la adunare?” „De câte ori trebuie să îl vezi că face

bine (sau să auzi că a răspuns corect sau să lucrezi cu el etc.) ca să fii *convins* că este bun la adunare?" Apoi le poți da tema pentru acasă în funcție de numărul de repetiții sau de perioada de timp necesare. Dacă un elev are un tipar Mod de Convingere Consecvent (nu este complet convins niciodată), vei descoperi că, într-o zi, *știe* că poate să facă și poate, în următoarea, este nesigur. Amintește-i de ocaziile anterioare când știa că putea să o facă. Este *aceeași* persoană.

## Adulți care învață

Învățarea este un Context în sine și pentru sine. Actul de a *învața* înseamnă să iei material nou și să îl asimilezi singur, în timp ce a *folosi* ce ai învățat necesită un set diferit de comportamente.

După cum probabil poți deduce, acest proces este o secvență de Contexte: învață ceva nou în Extern; evaluează informațiile în Intern; folosește-le și stabilește rezultatele în Intern și Extern.

Pentru ca cineva să învețe ceva *nou*, va trebui să se afle într-un mod Extern. Dacă cineva încearcă să asimileze ceva nou în timp ce rămâne în modul Intern, noul material se va lovi de standardele și Criteriile anterioare din interiorul acelei persoane. Ca rezultat, abilitatea de a învăța cu adevărat noul material este limitată. În cazul multor cursuri de educație pentru adulți, participanții sunt rugați să lase deoparte pentru o vreme ceea ce deja știu despre subiect, pentru a permite preluarea unui nou mod de a se gândi la el. Sunt invitați să-și reactiveze limitele gândirii critice după ce stăpânesc noul material. Totuși, eu nu suport să mi se spună să îmi las cunoștințele și experiența la intrare atunci când particip la un curs, mai ales pentru că mi-a luat atât de mult să le dobândesc.

Ai putea să te gândești la un mod mult mai elegant de a-ți ajuta elevii să treacă în modul Extern pentru etapa de *învățare*

a activităților. Nu trebuie decât să îți stabilești credibilitatea, astfel încât studenții să devină *Externi față de tine*. Această credibilitate este deosebit de importantă pentru adulții care învață, așa cum îți va spune orice trainer pentru firme.

În Contexte educaționale, Profilul LAB este util în două feluri. Mai întâi, poate fi folosit pentru a diagnostica și a planifica pentru elevii care nu se descurcă bine cu programele la modă. În al doilea rând, îi poate ajuta pe profesori să înțeleagă tiparele pe care, *inconștient*, le încurajează sau le descurajează, desigur.

# Profiluri standard



Setările pe care le are calculatorul atunci când îl cumperi sunt standard. Ele sunt ceea ce calculatorul *presupune*, dacă nu îi dai instrucțiuni contrare. De curând mi-am dat seama că poți folosi tiparul Profilului LAB și pentru a face presupuneri despre oamenii și situațiile pe care se poate sau nu să fi avut posibilitatea de a le cerceta anterior. Ce tipare poți presupune că operează *dacă nu* obții dovada contrariului?

De exemplu, când încep o prezentare pentru un grup de oameni pe care încă nu îi cunosc, mi se pare util să presupun că membrii grupului vor avea, probabil, următoarele tipare:

- **Intern** față de mine: Se întreabă cu toții „Cine naiba e femeia asta și ce o face să creadă că are ceva valoros să îmi ofere?”.
- **Mă îndepărtez de** referitor la ce prezint: vor observa gafele, orice remarci nepotrivite sau exemplele care nu sunt relevante pentru ei.
- **Consecvent**: Mă vor plăcea când voi spune sau voi face ceva cu care ei sunt de acord și mă vor displăcea dacă greșesc în ceea ce privește așteptările lor.

Deși aceste tipuri de presupuneri ar putea părea negative la prima vedere, de fapt ele mă ajută să mă pregătesc. Dacă presupun că un grup are un tipar Intern (cel puțin la început), atunci fac două lucruri chiar la începutul prezentării: încerc să îmi institui credibilitatea și folosesc Limbajul de Influențare Intern. „Vă voi prezenta informații la care să vă gândiți pentru

munca voastră. Vă invit să le confrunțați cu propria experiență și să hotărâți ce părere aveți.”

Pentru tiparul Mă îndepărtez de sugerez: „Vă cunoașteți mediul de muncă mai bine decât mine. Vom avea oportunitatea să adaptăm aceste idei la acesta. Sunt sigură că veți observa care părți se potrivesc și care *nu*.” Pentru a lucra cu profilul Consecvent, monitorizez constant indivizii din grup pentru a observa semne de dezacord, confuzie și îngrijorare. Invit pe cineva cu o expresie îngrijorată să îmi spună ce gândește, pentru a-i putea răspunde.

Odată ce știi comportamentele asociate cu fiecare tipar, poți prezice Profilul Standard pentru multe situații. Poți identifica ce tipare sunt *sigure* de presupus dacă nu ai dovezi pentru contrariu. Folosesc intenționat cuvântul „sigur”: dacă ai presupune inconștient profilul opus, ar avea loc un dezastru?

De exemplu, ai putea presupune (fără să îți dai seama) că un grup în fața căruia trebuie să susții o prezentare are un tipar Extern față de tine, doar pentru că te-a angajat. Când îți începi prezentarea, ai putea uita să îți stabilești credibilitatea, presupunând că ei cred tot ce spui. În aceste circumstanțe, este destul de probabil să fii atacat pe un subiect important de un membru al grupului.

Adesea le spun studenților de la workshop-urile mele de abilități de prezentare: „Doar Dumnezeu poate cere credință oarbă. Oricine altcineva trebuie să își demonstreze vorbele.” A-ți demonstra vorbele înseamnă atât să îți stabilești credibilitatea, cât și să oferi informații care să îți susțină ideile. Aceasta îi va mulțumi pe cei cu tipare Intern și Mă îndepărtez de din audiență.

În situații de vânzări, poți crea Profile Standard pentru clienții actuali și cei posibili. Să spunem că ești consultant pe probleme de informatică. Ar putea fi sigur să presupui că mulți clienți au un tipar Extern față de tine. Vin la tine pentru cunoștințele tale și ar putea fugi dacă i-ai întreba care li se pare cea mai bună soluție.

Grupul de marketing pentru o mare companie farmaceutică își prezintă trimestrial noile strategii de marketing reprezentanților de vânzări. Am făcut Profiluri Standard atât pentru reprezentanții de vânzări, cât și pentru clienți: medicii. Grupul de marketing a considerat că primii au următorul Profil atunci când sunt în domeniul lor, lucrând pe teritoriile lor:

În mare parte Proactiv; Mă apropii de (concentrat pe vânzare); Extern (față de medici); Proceduri și Asemănare cu Excepție.

De asemenea, credeau că reprezentanții de vânzări au un profil diferit atunci când tratează cu Biroul Central și cu Departamentul de Marketing:

În mare parte Proactiv; Mă îndepărtez de (caută erori în strategiile de marketing); Intern (știm mai bine domeniul decât tipii de la biroul central); Proceduri și Asemănare cu Excepție (nu mai schimbați total ce ar trebui noi să facem).

Ca rezultat al acestei analize, grupul de marketing a alcătuit lista Limbajului de Influențare pe care să îl folosească sau să îl evite în prezentări. De asemenea, și-a refăcut strategiile pentru a lua în calcul cele două Profiluri diferite ale reprezentanților de vânzări (pentru două Contexte diferite) și pentru Profilul clienților (medicii).

Dacă ești terapeut sau consilier, poți presupune că cei cu care lucrezi au o motivație Mă îndepărtez de atunci când vin pentru ajutor. Ai putea încerca să folosești Limbajul de Influențare Mă îndepărtez de în materialele promoționale și atunci când lucrezi cu ei. „V-ați hotărât că v-ați săturat de această problemă și vreți să scăpați de ea pentru totdeauna.”

Profilele standard sunt un exemplu de Generalizare. Sunt utile dacă ai grijă să fii atent și să te adaptezi așteptărilor.





## Ce altceva?



*Cuvinte care schimbă minți* este fructul experienței mele în folosirea și jocul cu Profilul LAB în multe Contexte diferite. Te poate ajuta doar să faci lucruri, așa cum te poate ajuta și să te oprești și să te gândești la ele. Îți vei atinge multe dintre scopuri și, în același timp, vei preveni și vei rezolva multe probleme de comunicare.

Pe măsură ce folosești aceste instrumente, vei observa cât de mult înseamnă pentru cei alături de care trăiești și muncești. Posibilitățile de a comunica într-un mod corect sunt infinite. Poți să faci ceva important, să îmbunătățești ceea ce este rău și să menții relațiile care sunt semnificative pentru tine.

Indiferent dacă folosești materialul din această carte în detaliu sau dacă te concentrezi doar asupra imaginii de ansamblu, vei înțelege ce ți se spune și vei observa comportamentele în noi feluri. Acest material poate da naștere la mari pasiuni și poate oferi un ajutor pentru gândirea rațională. Când muncești singur, cu alții în jur sau în armonie de grup, te poți simți minunat pentru ceea ce realizezi.

Dacă aș fi în locul tău, aș lua aceste instrumente și le-aș folosi pentru a mă îndruma și a mă ajuta să înțeleg cum sunt alții diferiți. Vei vedea, vei auzi și vei simți îmbunătățirile pe care lucrul cu Profilul LAB le va oferi instantaneu, iar și iar, fără abatere, atât timp cât dorești.

Deși am discutat destul de multe aplicații și idei, sunt sigură că există *multe alte moduri* de a folosi acest instrument. Așa că te întreb:

„Acum, când știi cum să înțelegi, să prezici și să influențezi comportamentul oamenilor aflând ce le va declanșa și menține motivația, ce altceva ai vrea să faci cu tot ce știi?”

Abia aștept să aud de la tine.

Shelle Rose Charvet

Success strategies

1264 Lemonville Road

Burlington Ontario

Canada L7r 3X5

telefon 1 (905) 639-6468

fax 1 (905) 639-4220

Email: [info@successtrategies.com](mailto:info@successtrategies.com)

Website: [www.successtrategies.com](http://www.successtrategies.com)

**Anexă**



# Rezumate și părți utile



În această secțiune, vei găsi:

- Rezumatele tiparelor Profilului LAB și valorile de distribuție pe care le poți include în rapoartele pe care le dai oamenilor
- Un sumar al Limbajului de Influențare pentru a te ajuta să îți planifici ce să spui sau să scrii
- Rezultate ale cercetărilor
- Resurse
- Fișe ale Profilului LAB pentru a te ajuta atunci când stabilești profilul cuiva

Sper că te distrezi la fel de mult ca mine atunci când  
folosești

*Cuvinte care schimbă minți.*



# Rezumatul tiparelor Profilului LAB



## Tipare Motivaționale

Cum se declanșează motivația unei persoane și, în sens invers, ce o va demotiva. Fiecare tipar este descris mai jos în forma lui extremă.

- NIVEL:** Persoana ia inițiativa sau îi așteaptă pe alții?  
**Proactiv:** Acționează gândind puțin sau deloc. Motivată de a face.  
**Reactiv:** Motivată de a aștepta, a analiza, a gândi și a reacționa.
- CRITERII:** Aceste cuvinte sunt etichetări pentru ce este bun, corect și potrivit într-un context dat. Ele stârnesc o reacție emoțională și fizică pozitivă.
- DIRECȚIE:** Energia motivațională a unei persoane este îndreptată spre scopuri sau probleme care să fie rezolvate sau evitate?  
**Mă apropii de:** Acești oameni sunt motivați de a atinge sau a îndeplini scopuri. Le este greu să recunoască problemele. Sunt buni la gestionarea priorităților.  
**Mă îndepărtez de:** Se concentrează asupra a ceea ce ar putea merge prost. Sunt motivați de a rezolva probleme și le este greu să își păstreze concentrarea asupra scopurilor.

**SURSĂ:** Persoana rămâne motivată de judecăți din surse externe sau folosindu-și propriile standarde interne?

**Intern:** Decide în funcție de propriile standarde interne.

**Extern:** Are nevoie de feedback pentru a ști cât de bine se descurcă.

**RAȚIUNE:** Persoana caută continuu alternative sau preferă să urmeze proceduri dovedite?

**Opțiuni:** Este atrasă să dezvolte și să creeze proceduri și sisteme. Îi este greu să urmeze procedurile.

**Proceduri:** Preferă să urmeze drumuri bătute. Se blochează atunci când nu are nicio procedură de urmat.

## **FACTORI**

**DE DECIZIE:** Cum reacționează o persoană la schimbare și de ce frecvență a schimbării are nevoie?

**Asemănare:** Vrea ca lumea să rămână la fel. Va provoca schimbarea doar la fiecare 15 până la 25 de ani.

**Asemănare cu Excepție:** Preferă ca situațiile să evolueze încet în timp. Vrea o schimbare majoră la fiecare 5 până la 7 ani.

**Diferență:** Vrea ca schimbarea să fie drastică și constantă. O schimbare importantă la fiecare unu sau doi ani.

**Diferență și Asemănare cu Excepție:** Îi place evoluția și revoluția. Schimbare majoră în medie la 3 ani.

## **Tipare de Lucru**

Cum tratează oamenii informațiile; tipul de sarcini; mediul de care au nevoie pentru a fi cel mai productivi; cum iau decizii.



**ARIE:**

Cu o imagine cât de largă poate lucra cineva?

**Detalii:** Detalii și secvențe. Nu poate vedea imaginea de ansamblu.

**Ansamblu:** Imagine de ansamblu, perspectivă generală. Se poate ocupa de detalii pentru perioade scurte de timp.

**DIRECȚIA  
ATENȚIEI:**

Persoana este atentă la comportamentul nonverbal al celorlalți sau este atrasă doar de propria experiență internă?

**Sine:** Atentă la propria experiență. Nu observă comportamentul sau tonul vocii celorlalți.

**Alții:** Are reflexe automate față de comportamentul nonverbal.

**RĂSPUNS LA  
STRES:**

Cum reacționează o persoană la stresul normal al mediului de muncă?

**Sentiment:** Răspunsuri emoționale la niveluri normale de stres. Păstrează sentimentele. Nu este potrivit pentru posturile cu nivel ridicat de stres.

**Alegere:** Poate avea și renunța la sentimente în mod voluntar. Are înțelegere pentru ceilalți.

**Gândire:** Nu are sentimente la nivelurile normale de stres. Slab la stabilirea raportului sau la a arăta înțelegere.

**STIL:**

Ce fel de mediu uman îi permite unei persoane să muncească cel mai bine?

**Independent:** Singur, doar el este responsabil.

**Proximitate:** Conduce propriul teritoriu cu alții în jur.

**Cooperant:** Împreună cu alții într-o echipă, împărțind responsabilitatea.

**ORGANIZARE:** Persoana se concentrează mai mult asupra gândurilor și a sentimentelor sau a sarcinilor, a ideilor, sistemelor și instrumentelor?

**Persoană:** Concentrat pe sentimente și gânduri. El devine *sarcina*.

**Lucru:** Concentrat pe sarcini, sisteme, idei, instrumente. Cel mai important lucru este să termine treaba.

## STRUCTURA

**REGULILOR:** Persoana are reguli pentru ea și pentru alții?

**Mie/Mie:** Regulile mele pentru mine. Regulile mele pentru tine. Poate spune altora ce așteaptă.

**Mie/.**: Regulile mele pentru mine. Nu îmi pasă de tine.

**Nu/Mie:** Nu știu reguli pentru mine. Regulile mele pentru tine. Tipar tipic pentru managementul de mijloc.

**Mie/Tie:** Regulile mele pentru mine. Regulile tale pentru tine. Ezită să spună altora ce să facă.

## CANAL DE CON-

**VINGERE:** De ce tip de informație are nevoie o persoană pentru a începe procesul de a fi convinsă de ceva?

**Vede:** Vede dovada.

**Aude:** Prezentare orală sau aude ceva.

**Citește:** Citește un raport.

**Face:** Face ceva.

## **MOD DE CON- VINGERE:**

Ce trebuie să se întâmple cu informația sau cu dovezile adunate anterior pentru a face o persoană să devină „convinsă” de ceva?

**Număr de Exemple:** Are nevoie să primească datele de un anumit număr de ori pentru a fi convinsă.

**Automat:** Ia o cantitate mică de informație și devine convinsă imediat pe baza a ceea ce extrapolează. Rareori se răzgândește.

**Consecvent:** Nu este niciodată complet convinsă. În fiecare zi e altă zi și trebuie să fie convinsă iar.

**Perioadă de timp:** Trebuie să adune informații pentru o anumită perioadă de timp înainte de a fi declanșată convingerea.

**DISTRIBUȚIA TIPARELOR**

Conform cercetării lui Rodger Bailey, în Contextul de lucru, Tiparele de Limbaj și Comportamentale au următoarea distribuție:

<b>NIVEL</b>	Egal		
Proactiv 15-20%	Reactiv și 60%-65%	Reactiv 15%-20%	
<b>DIRECȚIE</b>	Egal		
Mă apropii de 40%	Mă apropii de și Mă îndepărtez de 20%	Mă îndepărtez de 40%	
<b>SURSA</b>	Egal		
Mă apropii de 40%	Intern și Extern 20%	Extern 40%	
<b>RAȚIUNE</b>	Egal		
Opțiuni 40%	Opțiuni și Proceduri 20%	Proceduri 40%	
<b>FACTORI DE DECIZIE</b>			
Asemănare 5%	Asemănare cu Excepție 65%	Diferență 20%	Asemănare cu Excepție și Diferență 10%
<b>ARIE</b>	Egal		
Detalii 15%	Detalii și Ansamblu 25%	Ansamblu 60%	
<b>ATENȚIE</b>			
Sine 7%	Alții 93%		
<b>RĂSPUNS LA STRES</b>			
Sentiment 15%	Alegere 70%	Gândire 15%	
<b>STIL</b>			
Independent 20%	Proximitate 60%	Cooperant 20%	
<b>ORGANIZARE</b>	Egal		
Persoană 15%	Persoană și Lucru 30%	Lucru 55%	
<b>STRUCTURA REGULILOR</b>			
Mie/Mie 75%	Mie/. 3%	Nu/Mie 7%	Mie/Ție 15%
<b>CANAL DE CONVINGERE</b>			
Vede 55%	Aude 30%	Citește 3%	Face 12%
<b>MOD DE CONVINGERE</b>			
Număr de exemple 52%	Automat 8%	Consecvent 15%	Perioadă de Timp 25%

# Sumarul Limbajului de Influențare



## Tipare Motivaționale

### NIVEL

<b>Proactiv:</b>	fă-o; du-te; sari; acum; rezolv-o; nu aștepta
<b>Reactiv:</b>	înțelege; gândește-te; așteaptă; analizează; ia în calcul; ar vrea; s-ar putea; ar putea; important este să...

### DIRECȚIE

<b>Mă apropii de:</b>	atinge, obține; ia; include; realizează
<b>Mă înde- părtez de:</b>	evită; stai departe de; nu ai; scapă de; exclude; dinspre

### SURSA

<b>Extern:</b>	X și Y cred; impactul va fi; feedbackul pe care îl vei primi; susținerea pe care o vei primi; alții vor observa; dă referințe; rezultate
<b>Intern:</b>	doar tu poți hotărî; știi că de tine depinde; ce părere ai; ai putea lua în calcul

### RAȚIUNE

<b>Opțiuni:</b>	încalcă regulile doar pentru el; oportunitate; alegere; extindere; opțiuni; variante; posibilități
<b>Proceduri:</b>	vorbește-i în proceduri; întâi; apoi; după care; modul corect; încercat și adevărat;

**DISTRIBUȚIA TIPARELOR**

Conform cercetării lui Rodger Bailey, în Contextul de lucru, Tiparele de Limbai și Comportamentale au următoarea distribuție:

<b>NIVEL</b>	Egal		
Proactiv 15-20%	Proactiv și Reactiv 60%-65%	Reactiv 15%-20%	
<b>DIRECȚIE</b>	Egal		
Mă apropii de 40%	Mă apropii de și Mă îndepărtez de 20%	Mă îndepărtez de 40%	
<b>SURSA</b>	Egal		
Mă apropii de 40%	Intern și Extern 20%	Extern 40%	
<b>RAȚIUNE</b>	Egal		
Opțiuni 40%	Opțiuni și Proceduri 20%	Proceduri 40%	
<b>FACTORI DE DECIZIE</b>			
Asemănare 5%	Asemănare cu Excepție 65%	Diferență 20%	Asemănare cu Excepție și Diferență 10%
<b>ARIE</b>	Egal		
Detalii 15%	Detalii și Ansamblu 25%	Ansamblu 60%	
<b>ATENȚIE</b>			
Sine 7%	Alții 93%		
<b>RĂSPUNS LA STRES</b>			
Sentiment 15%	Alegere 70%	Gândire 15%	
<b>STIL</b>			
Independent 20%	Proximitate 60%	Cooperant 20%	
<b>ORGANIZARE</b>	Egal		
Persoană 15%	Persoană și Lucru 30%	Lucru 55%	
<b>STRUCTURA REGULILOR</b>			
Mie/Mie 75%	Mie/. 3%	Nu/Mie 7%	Mie/Ție 15%
<b>CANAL DE CONVINGERE</b>			
Vede 55%	Aude 30%	Citește 3%	Face 12%
<b>MOD DE CONVINGERE</b>			
Număr de exemple 52%	Automat 8%	Consecvent 15%	Perioadă de Timp 25%

# Sumarul Limbajului de Influențare



## Tipare Motivaționale

### NIVEL

- Proactiv:** fă-o; du-te; sari; acum; rezolv-o; nu aștepta  
**Reactiv:** înțelege; gândește-te; așteaptă; analizează;  
ia în calcul; ar vrea; s-ar putea; ar putea;  
important este să...

### DIRECȚIE

- Mă apropii de:** atinge, obține; ia; include; realizează  
**Mă înde-**  
**părtez de:** evită; stai departe de; nu ai; scapă de;  
exclue; dinspre

### SURSA

- Extern:** X și Y cred; impactul va fi; feedbackul pe  
care îl vei primi; susținerea pe care o vei  
primi; alții vor observa; dă referințe;  
rezultate  
**Intern:** doar tu poți hotărî; știi că de tine  
depinde; ce părere ai; ai putea lua în calcul

### RAȚIUNE

- Opțiuni:** încalcă regulile doar pentru el;  
oportunitate; alegere; extindere; opțiuni;  
variante; posibilități  
**Proceduri:** vorbește-i în proceduri; întâi; apoi; după  
care; modul corect; încercat și adevărat;

spune-i despre procedurile pe care le va putea folosi

## **FACTORI DE DECIZIE**

**Asemănare:** la fel ca; în comun; cum faci întotdeauna; ca înainte; neschimbat; după cum știi

**Asemănare cu Excepție:** mai mult; mai bine; mai puțin; la fel doar că; evoluat; progres; îmbunătățire gradată

**Diferență:** nou; total diferit; complet schimbat; schimbă; întoarce; unic; revoluționar; nou-nouț; fără pereche

**Asemănare cu Excepție și**

**Diferență:** (atât vocabularul pentru asemănare cu excepție, cât și cel pentru diferență vor funcționa)

## **Tipare de Lucru**

### **ARIE**

**Detalii:** exact; precis; în particular (și dă multe detalii în secvență)

**Ansamblu:** imaginea de ansamblu; în esență; important este să; în general; concepte

## **DIRECȚIA ATENȚIEI**

**Sine:** (menține comunicarea concentrată asupra conținutului)

**Alții:** (influențat de profunzimea raportului)

## **RĂSPUNSUL LA STRES**

**Sentiment:** fericit; intens; entuziasmant; uluitor; minunat

**Alegere:** înțelegere; potrivit; pare logic și corect



**Gândire:** gândire clară; logic; rațional; realitatea crudă; fapte concrete; statistici

## STIL

**Independent:** fă-o singur; fii tu însuși; tu singur; fără întrerupere; responsabilitate și control totale

**Proximitate:** tu vei fi la conducere și alții implicați; tu vei dirija; conduce; responsabilitatea ta e X; a lor este Y

**Cooperant:** noi; pe noi; împreună; noi toți; echipă; grup; împarte responsabilitatea; o facem împreună; haide să

## ORGANIZARE

**Persoană:** (folosește pronume personale și numele oamenilor); sentimente; gânduri; pare bine; oameni

**Lucru:** (pronume impersonale); lucruri; sisteme; proces; sarcină; treabă; scop; organizație; companie; realizări

## STRUCTURA REGULILOR

nu există cuvinte sau fraze anume – îi poți respecta tiparul în timp ce vorbești

## CANALUL DE CONVINGERE

**Vede:** (trebuie să vadă informațiile pentru a fi convins)

**Aude:** (trebuie să audă informațiile pentru a fi convins)

**Citește:** (trebuie să citească informațiile pentru a fi convins)

**Face:** (trebuie să facă sau să lucreze cu cineva pentru a fi convins)

## MODUL DE CONVINGERE

**Număr de**

**Exemple:** (folosește numărul lui)

**Automat:** presupune; acordă încredere

**Consecvent:** încearcă; de fiecare dată când îl folosești;  
în fiecare zi; de fiecare dată; consecvent

**Perioadă de**

**Timp:** (respectă perioada lui de timp)

# Rezultatele cercetărilor



## **Tehnica de validare între evaluatori a Profilului LAB**

Fidelitatea Profilului LAB a fost verificată în două studii separate folosind Coeficientul Kappa<sup>1</sup> (Cohen, 1986). În primul dintre ele, făcut în 1993, datele analizate au fost obținute din interviuri înregistrate cu treizeci și patru de subiecți. În timpul celui de al doilea studiu, din 1995, optezeci și patru de oameni au fost intervievați în Contextul luării de decizii în carieră.

Pentru fiecare dintre studii, analiza a arătat un coeficient de fidelitate semnificativ din punct de vedere statistic pentru unsprezece dintre cele treisprezece categorii acoperite de Profilul LAB. Atât în 1993, cât și în 1995, categoria Răspuns la Stres nu a obținut un rezultat semnificativ din punct de vedere statistic, probabil din cauză că evaluatorii au folosit întregistrări audio ale interviurilor și, prin urmare, nu au putut observa comunicarea nonverbală a subiecților. Pentru studiul din 1993, categoria Arie nu a arătat, de asemenea, o fidelitate semnificativă din punct de vedere statistic. În 1995, categoria Nivel nu a oferit un rezultat semnificativ din punct de vedere statistic.

Pentru fiecare dintre categoriile mai sus menționate, nu există întrebări exacte în Profilul LAB pentru a detecta tiparele. În astfel de cazuri, fidelitatea depinde de nivelul de instruire și de experiența evaluatorilor.

---

<sup>1</sup>Coeficientul Kappa a fost introdus pentru a măsura acordul pe scala nominală între două valori fixe (pg. 378, *Psychological Bulletin*, 1971, vol. 76, nr. 5).

Pe scurt, în ambele studii, zece dintre categoriile Profilului LAB au obținut un coeficient de validitate semnificativ din punct de vedere statistic: Direcție, Sursă, Motiv, Factori de Decizie, Direcția Atenției, Stil, Organizare, Structura Regulilor, Canalul de Convingere și Modul de Convingere.

Aceste două studii demonstrează că este posibilă obținerea unei validări a categoriilor Profilului LAB între evaluatori care folosesc întrebări exacte pentru a detecta tiparele și că pot fi instruiți evaluatori care să obțină aceleași rezultate din informațiile provenite din răspunsurile la întrebările Profilului LAB.

Étienne Godin, Université de Moncton

Cohen, J. (1960). „A coefficient of agreement for nominal scales“ *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37-46.

Godin, É (1997). *Inter-judge reliability of the LAB Profile*. manuscris, Université de Moncton, Moncton, N. B., Canada

## **Profilul LAB și indecizia în carieră**

Un studiu descriptiv a fost făcut cu șaizeci și unu de studenți între 17 și 24 de ani. Scopul lui a fost de a stabili dacă Profilul LAB ar putea arăta diferențele dintre elevii care pot lua decizii de carieră cu care să fie împăcați ( $n = 41$ ) și cei care sunt indeciși în privința carierei și nu sunt împăcați cu indecizia lor ( $n = 20$ ). Elevii au completat Profilul de Decizie Profesională (Jones, 1986) și au luat parte la interviurile Profilului LAB.

Fidelitatea valorilor din interviurile Profilului LAB a fost testată (Godin și Sirois, 1995). Aceasta a fost semnificativă din punct de vedere statistic pentru nouă dintre cele unsprezece categorii folosite în acest studiu.

Distribuțiile de frecvență ale celor două grupuri au fost diferite în următoarele opt categorii ale Profilului LAB: Nivel, Direcție, Motiv, Factori de Decizie, Arie, Răspuns la Stres, Structura Regulilor și Mod de Convingere. Dintr-o analiză folosind modelul de regresie pentru valori ordinale a lui

McCullagh, aceste rezultate au fost semnificative din punct de vedere statistic cu un interval de încredere de 95%. Totuși, în categoriile Nivel și Răspuns la Stres, a existat o fidelitate insuficientă pentru a avea încredere totală în aceste rezultate. Nu au existat diferențe semnificative din punct de vedere statistic în următoarele trei categorii: Sursă, Stil și Organizare.

Deși rezultatele nu arată că vreuna dintre categorii se potrivește exclusiv unui grup sau altuia, ele arată tendințe pentru fiecare grup. De exemplu, deși în ambele grupuri a existat un procent ridicat de subiecți cu tiparul Mă îndepărtez de, procentajul a fost ușor mai mare în grupul indecis și nemulțumit de indecizia lui. În același fel, a existat o tendință puțin mai mare de a avea tiparul Asemănare și o tendință ușor scăzută de a avea tiparul Diferență în grupul indecis și nemulțumit față de cel decis și mulțumit. Totuși, aceste profiluri au fost descoperite în ambele grupuri. De asemenea, toți cei care aveau tiparul Mă apropii de se aflau în grupul care putea lua decizii de carieră și erau mulțumiți de acestea.

Aceste rezultate, printre altele, i-au făcut pe cercetători să sugereze ca următoarele studii asupra Profilului LAB și a indeciziei în carieră să includă și alte elemente. În afară de stabilirea profilurilor subiecților, cercetătorii ar trebui, probabil, să includă în rezultatele lor dacă subiecții au găsit în mediile lor resurse care să le satisfacă nevoile, așa cum sunt identificate în Profilul LAB. De exemplu, dacă indivizii trebuie să urmeze o procedură, ar putea găsi una potrivită în mediul lor? Dacă da, cât de posibil este ca ei să facă parte din grupul decis și mulțumit?

Un alt aspect care ar putea fi, de asemenea, studiat, ar fi dacă oamenii indeciși și nemulțumiți pot deveni mai hotărâți prin folosirea judicioasă a Limbajului de Influențare potrivit.

Godin, É și Sirois, M. (1995). *Inter-Judge Reliability in 83 LAB Profile Interviews*. Document needitat, Université de Moncton, Moncton, N. B., Canada.

Jones, L. K., (1986). *The Career Decision Profile*. Carolina de Nord: Lawrence K. Jones (instrument)

McCullagh, P. (1980) *Regression Models for Ordinal Data*. J. R. Statist. Soc. B. 42(2), 109-142.

Sirois, M. (1997). *Comparative Study of LAB Profile Patterns in Groups of Decided and Undecided Individuals with Regards to Career Decision-Making*. Teză de master nepublicată, Université de Moncton, Moncton, N. B., Canada.

Le mulțumesc lui Micheline și Étienne pentru contribuția lor la legitimizarea Profilului LAB și, de asemenea, doresc să mulțumesc dr. Lorraine Bourque, care a condus această cercetare NLP și i-a încurajat. Mulțumesc și dr. Réal Allard, care a coordonat teza lui Micheline și a oferit multe întrebări și comentarii profunde.

Am petrecut multe ore discutând aspectele teoretice ale deciziilor de carieră și ale Profilului LAB, dar și implicațiile descoperirilor și tipul instrumentelor folosite pentru a estima gradul de decizie și de indecizie. Am dezvoltat ipoteze despre posibilele combinații de tipare care ar putea să o facă pe o persoană mai mult sau mai puțin decisă în Contextul studiat. După multe dezbateri și analize statistice, tuturor ni s-a părut că, deși ar putea fi evaluat gradul de decizie (folosind testul lui Jones), poate că decizia este, de fapt, o funcție a satisfacerii nevoilor unor persoane, indiferent care ar fi acestea.

Dar acest lucru rămâne de dovedit. E cineva interesat?

# Resurse



**Consultanță și training în limbile engleză și franceză:**

**Shelle Rose Charvet**

**Success Strategies/Stratégies de réussite**

1264 Lemonville Road, Burlington, Ontario, Canada L7 r 3X5

telefon 1 (905) 639-6468 / fax 1 (905) 639-4220

Email: [info@successtrategies.com](mailto:info@successtrategies.com)

Website: [www.successtrategies.com](http://www.successtrategies.com)

## **Programe audio:**

Rose Charvet, Shelle; **Understanding and Triggering Motivation. The LAB Profile**, serie de casete audio, disponibilă în limbile engleză sau franceză la Success Strategies.

Rose Charvet, Shelle; **Health and Metaprograms**, serie de casete audio, disponibilă în limba engleză la Success Strategies.

**NOU Instrument de stabilire a Profilului LAB prin Internet pentru grupuri și persoane:**

<http://www.jobEQ.com> – poți încerca o mostră de test.

**The NLP Personal Profile and Guidebook**, Arthur, Jay și Greg Engel.

Disponibil la:

**LifeStar**

2244 S. Olive Street, Denver, Colorado, 80 224-2518 USA

Telefon: 1 (303) 753-9355 / Fax: 1 (303) 753-9675

Email: [lifestar@rmii.com](mailto:lifestar@rmii.com)

Un profil scris cu un conținut asemănător cu cel al Profilului LAB, care poate fi aplicat indivizilor și grupurilor.

**LAB Profile Consultant/Trainer Program:**

Pentru locuri și date, vă rog să contactați:

**Success Strategies/Stratégies de réussite**

1264 Lemonville Road, Burlington, Ontario, Canada L7 R 3X5

telefon 1 (905) 639-6468 / fax 1 (905) 639-4220

Email: [info@successtrategies.com](mailto:info@successtrategies.com)

Website: [www.successtrategies.com](http://www.successtrategies.com)



## Fișa pentru profil LAB

Nume: \_\_\_\_\_ Companie: \_\_\_\_\_  
 Specialist: \_\_\_\_\_ Post: \_\_\_\_\_  
 Data: \_\_\_\_\_ Context: \_\_\_\_\_

### Tipare Motivaționale

(nicio întrebare pentru Nivel)	<b>NIVEL</b> _____ Proactiv – acțiune, fă-o, fraze scurte, clare _____ Reactiv – încearcă, gândește-te la asta, s-ar putea, așteaptă
Ce vrei de la (locul tău de muncă)?	<b>DIRECȚIE</b> _____ Mă apropii de – atinge, câștigă, realizează, ia, include _____ Mă îndepărtez de – evită, exclude, recunoaște probleme
Cum știi că ai făcut o treabă bună (la...)?	<b>SURSĂ</b> _____ Intern – știe din interior _____ Extern – îi spun alții, fapte și date
De ce ai ales (locul de muncă actual)?	<b>RAȚIUNE</b> _____ Opțiuni – criterii, alegere, posibilități, varietate _____ Proceduri – poveste, cum, necesitate, nu alege
Care este legătura dintre (locul de muncă de anul ăsta și cel de anul trecut)?	<b>FACTORI DE DECIZIE</b> _____ Asemănare – asemănare, nicio schimbare _____ Asemănare cu Excepție – mai mult, mai bine, comparații _____ Diferențe – schimbare, nou, unic _____ Asemănare cu Excepție și Diferență – nou și comparații

## Tipare de Lucru

<p>(nu există nicio întrebare pentru Arie și Direcția Atenției)</p>	<p><b>ARIE</b></p> <p>_____ Detalii – detalii, secvențe, exact</p> <p>_____ Ansamblu – imagine generală, de ansamblu, ordine aleatorie</p> <p><b>DIRECȚIA ATENȚIEI</b></p> <p>_____ Sine – răspunsuri monotone scrute</p> <p>_____ Alții – animat, expresiv, răspunsuri automate</p>
<p>Spune-mi despre (o situație de muncă) în care ai avut greutate!</p>	<p><b>RĂSPUNS LA STRES</b></p> <p>_____ Sentiment – are și rămâne cu sentimentele</p> <p>_____ Alegere – are și renunță la sentimente</p> <p>_____ Gândire – nu are sentimente</p>
<p>Spune-mi despre (o situație de muncă) care a fost (criterii). (așteaptă răspunsul)</p> <p>De ce ți-a plăcut?</p>	<p><b>STIL</b></p> <p>_____ Independent – singur, eu, doar el responsabil</p> <p>_____ Proximitate – deține control, alții în jur</p> <p>_____ Cooperant – noi, echipă, împarte responsabilitatea</p> <p><b>ORGANIZARE</b></p> <p>_____ Persoană – oameni, sentimente, reacții</p> <p>_____ Lucru – instrumente, sarcini, idei</p>
<p>Care este un mod bun de a-ți crește succesul la (locul de muncă)?</p>	<p><b>STRUCTURA REGULILOR</b></p> <p>_____ Mie/Mie – Regulile mele pentru mine/Regulile mele pentru tine</p> <p>_____ Mie/. (punct) – Regulile mele pentru mine/ Nu-mi pasă?</p> <p>_____ Nu/Mie – Nicio regulă pentru mine/Regulile mele pentru tine</p> <p>_____ Mie/Ție – Regulile mele pentru mine/Regulile tale pentru tine</p>
<p>Cum știi că cineva (un egal) este bun la (munca lui)?</p> <p>De câte ori trebuie să (vezi, auzi, citești, faci) asta pentru a fi convins că e bine?</p>	<p><b>CONVINGERE</b></p> <p>_____ Vede _____ Număr de Exemple – dă număr</p> <p>_____ Aude _____ Automat – acordă încredere</p> <p>_____ Citește _____ Consecvent – nu e complet convins</p> <p>_____ Face _____ Perioadă de Timp – dă perioadă de timp</p>

## Fișa pentru profil LAB

Nume: \_\_\_\_\_ Companie: \_\_\_\_\_

Specialist: \_\_\_\_\_ Post: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_ Context: \_\_\_\_\_

### Tipare Motivaționale

(nicio întrebare pentru Nivel)	<b>NIVEL</b> _____ Proactiv _____ Reactiv
Ce vrei de la (locul tău de muncă)?	<b>DIRECȚIE</b> _____ Mă apropii de _____ Mă îndepărtez de
Cum știi că ai făcut o treabă bună (la...)?	<b>SURSĂ</b> _____ Intern _____ Extern
De ce ai ales (locul de muncă actual)?	<b>RAȚIUNE</b> _____ Opțiuni _____ Proceduri
Care este legătura dintre (locul de muncă de anul ăsta și cel de anul trecut)?	<b>FACTORI DE DECIZIE</b> _____ Asemănare _____ Asemănare cu Excepție _____ Diferență _____ Asemănare cu Excepție și Diferență

## Tipare de Lucru

(nu există nicio întrebare pentru Arie și Direcția Atenției)	<b>ARIE</b> _____ Detalii _____ Ansamblu
	<b>DIRECȚIA ATENȚIEI</b> _____ Sine _____ Alții
Spune-mi despre (o situație de muncă) în care ai avut greutate.	<b>RĂSPUNS LA STRES</b> _____ Sentiment _____ Alegere _____ Gândire
Spune-mi despre (o situație de muncă) care a fost (criterii). (așteaptă răspunsul) De ce ți-a plăcut?	<b>STIL</b> _____ Independent _____ Proximitate _____ Cooperant
	<b>ORGANIZARE</b> _____ Persoană _____ Lucru
Care este un mod bun de a-ți crește succesul la (locul de muncă)?	<b>STRUCTURA REGULILOR</b> _____ Mie/Mie _____ Mie/. (punct) _____ Nu/Mie _____ Mie/Ție
Cum știi că cineva (un egal) este bun la (munca lui)? De câte ori trebuie să (vezi, auzi, citești, faci) asta pentru a fi convins că e bine?	<b>CONVINGERE</b> _____ Vede _____ Număr de Exemple _____ Aude _____ Automat _____ Citește _____ Consecvent _____ Face _____ Perioadă de Timp



Depășește cele  
din calea  
**COMUNICĂRII**

Kevin Horgan, Ron Stubbs



EDITURA UNIVERSITATII

**DEPĂȘEȘTE CELE 8  
OBSTACOLE DIN  
CALEA COMUNICĂRII**

**Kevin Horgan,  
Ron Stubbs**

Zi de zi, bărbați și femei interacționează pe plan social, profesional și intim; foarte des, pe parcursul unei singure zile, mulți dintre ei își dau seama că au încercat în van să descifreze cuvintele sau gesturile sexului opus. Ce s-a întâmplat între ei? Și cum s-a întâmplat?

Aceste așa-zise mesaje „codificate” sunt consecința faptului că nu recunoaștem și nu înțelegem ciclul comunicării și nici barierele care se interpun în calea comunicării eficiente. Poate că vorbim aceeași limbă, dar cu siguranță nu împărtășim același tipar de comunicare. Psihoterapeuții înșiși susțin că oamenii s-ar confrunta cu mai puține probleme emoționale și cu un nivel mai redus de stres dacă ar cunoaște câteva aspecte fundamentale despre comunicare.

În afaceri și în relațiile interumane, arta de a comunica nu este nicidecum o opțiune, ci o condiție *sine qua non*. Kevin Horgan și Ron Stubbs reușesc, recurgând la tehnici din programarea neuro-lingvistică, la studii științifice asupra psihicului și comportamentului uman, dar și la dezvăluirea unor aspecte inedite despre limbajul non-verbal, să ne arate cum putem crea armonie la locul de muncă și în relațiile de afaceri, consolidându-ne totodată legăturile cu prietenii, partenerul de viață și familia.

Mai întâi, repetiții și exerciții mentale. Apoi, aliniere pentru stabilirea raport-ului. După raport, oglindire: respirați ca interlocutorii voștri, vorbiți în același ritm cu ei. Pătrundeți în mințile lor, trageți de imagini în sus sau în jos, mai la stânga sau mai la dreapta, poziționați-le așa cum vă convine. Și, cel mai important, fiți congruenți. Tonul vocii, tempo-ul, mișcările pe care le faceți, toate vă afectează comportamentul și atitudinea.

Programarea neuro-lingvistică nu este o metodă de a manipula oamenii. Vă va învăța însă să deschideți calea pentru ca procesele naturale ale acestora să lucreze în favoarea voastră.

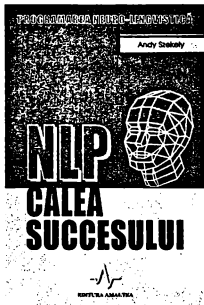
Inițiații știu despre ce este vorba. Novicii vor afla. Toți trebuie să se pregătească însă pentru un discurs subtil, zglobiu, plin de umor. Pentru că, nu uitați!, trebuie să dați dovadă mereu de un comportament flexibil. Pe cei care nu se comportă în moduri cât mai variate pentru a descoperi cum să genereze mai multe oportunități nu îi așteaptă zile prea bune.

Succesul, pe orice plan, poate deveni o destinație sigură.



**NLP ÎNVĂȚĂ SĂ  
CONVINGI!**  
**în afaceri, vânzări,  
relații și societate**

**Richard Bandler,  
John La Valle**



Succesul este o stare dorită. Este o destinație pe care fiecare om și-o propune, după criterii care îi aparțin în totalitate.

Nevoia de a avea un țel este vehiculul care te propulsează în călătorie pe calea succesului. Pentru a-l obține și a te bucura de el, succesul trebuie să fie bine programat. A fi capabil să îți programezi succesul înseamnă a te asigura că drumul pe care te gâsești este cel dorit.

Metoda pe care o propun pentru a face acest lucru este Programarea Neuro-Lingvistică (NLP).

Cu NLP vei putea găsi răspunsul la câteva întrebări fundamentale.

## **NLP - CALEA SUCCESULUI**

**Andy Szekely**

**Programul de training construit pe baza  
„Cuvintelor care schimbă minți“**

***Declanșatorii Motivației***

**– LAB Profile Practitioner™ –**



**Acum în România, AS training & coaching  
prezintă:**

**3 zile de training ca să stăpânești  
„Cuvinte care schimbă minți“**

<input checked="" type="checkbox"/>	Declanșatorii motivației este programul internațional de antrenament pentru sistemul LAB Profile™. El va fi prezentat o singură dată pe an!
<input checked="" type="checkbox"/>	Pachetul de curs este foarte complex și consistent, el conține și un program de studiu individual cu suport video și manual de lucru.
<input checked="" type="checkbox"/>	Participanții află un sistem de influențare la nivel subtil care nu se regăsește ca atare în nici un alt curs de persuasiune sau vânzări.

**Trainer: Andy Szekely, trainer licențiat pentru programele:**

- LAB Profile Practitioner™
- Psychology of Persuasion™
- Influencing with Integrity™

**Detalii și înscrieri:**

**[www.persuasiune.ro](http://www.persuasiune.ro)**

**0723.39.01.39**



**Editor: Dr. M.C. Popescu-Drânda**  
**Dr. Cristian Cârstoiu**

**Director executiv: George Stanca**  
**Redactor șef: Ana-Maria Murariu**

**Redactor: Oana Cristina Plăcintă**  
**Traducere: Bogdan Mihăilescu**

**Prepress: AMALTEA TehnoPlus**  
**Coperta: Petronella Andrei**

**Tehnoredactare: Gabriela Căpitănescu**

**Paginare: Petronella Andrei, Tatiana Militaru**

**Producție: Mihaela Conea**

**Distribuție: Mihaela Stanca, Lucian Dumitrescu**

**Marketing: George Oancea**

**OP 13 – CP 145 București**  
**internet: [www.amaltea.ro](http://www.amaltea.ro)**  
**email: [office@amaltea.ro](mailto:office@amaltea.ro)**

**Tipar: EMPIRE PRINT – București**  
**tel: 0742 155 509; 021 316 96 40**  
**e-mail: [office@empireprint.ro](mailto:office@empireprint.ro)**